

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة

دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري

إشراف الأستاذ:

منحفي أمين

من إعداد الطالبة:

تجيني ليلي

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذ محاضر/أ

أ/بن زيدان

جامعة مستغانم

مقررا

أستاذ محاضر/أ

أ/بو ظراف

جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذ محاضر/أ

أ/ودان

السنة الجامعية: 2014-2015

يعتبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

كلمة شكر

أقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة ، و أخص بالذكر الاستاذ الدكتور: " امين مخفي " لتفضّله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وتوجيهاته ، كما اشكر أساتذة لجنة المناقشة على بالاطلاع على هذا العمل و مناقشته .

و أدين بالشكر أيضا إلى كل عمال "ديوان الترقية و التسيير العقاري".

أقدم كل احترام و التقدير إلى الوالدين العزيزين اللذين وقّرا لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا المستوى ولإنجاز هذا العمل .

الملخص

في ظل الاقتصاد العالمي، تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقها في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، و التكتلات الاقتصادية من جهة أخرى. كما عرفت تحولات اقتصادية من طرف تسييرها و إنتاجها و مختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، و يعتبر الأداء المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم.

فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار أن تسلك نهجا يقضي بالضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار و على هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات إلى امتلاك أفضل الأدوات و الكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق و التميز، و من بينها لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل و الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي ، بحيث يمكن للمسير من اتخاذ قرارات سليمة و سريعة عن وضعية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، لوحة القيادة.

Résumé

Dans l'apparence de l'économie mondiale, attester les entreprise économiques aujourd'hui des grand contres résultante le développement qui la le subordonne dans l'apparence de nouveau système international d'un coté, et les coteries économiques d'un autre coté. ainsi que les transformations économiques ce définies par ça gestion, ça production, et divers opérations relire aux leur activité, est la performance financier nécessite pour une régulier planning financier.

Devenir a n'importe quel entreprise veut il a continuité, désengorger une méthode destiner nécessairement a réalisée discipline économique sensé avec une incarnation les idées, est sur cette base , plusieurs entreprises a appropriations les meilleures outils et les qualification séant, pour réalisée les transcendance et les particularisation ; est parmi ces outils le tableau de bord qui est important outil utilisé pour mesuré la performance financier, louablement peut le gestionnaire prend des décisions inaltéré a posturale de l'entreprise

Les mots clé : la performance, la performance financier, mesuré la performance financier, le tableau de bord.

الملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المقدمة العامة.....أ-د

الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية الأداء المالي

05.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء المالي
06.....	المطلب الأول: تعريف و أنواع الأداء
06.....	الفرع الأول: تعريف الأداء، مكوناته خصائصه
08.....	الفرع الثاني: أنواع الأداء
11.....	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي، أهميته و أهداف
11.....	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
12.....	الفرع الثاني: أهمية و أهداف الأداء المالي
14.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة علي الأداء المالي
16.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي
16.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء، أهميته و أهدافه
16.....	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء
17.....	الفرع الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء
18.....	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي معاييره ومقاييس
18.....	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي
18.....	الفرع الثاني: معايير و مقاييس الأداء المالي

21.....	المطلب الثالث: أنواع تقييم الأداء و خصائص التقييم الجيد
21.....	الفرع الأول: أنواع تقييم الأداء
22.....	الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء الجيد
23.....	المبحث الثالث: أدوات و مراحل عملية تقييم الأداء
23.....	المطلب الأول: أسس و مراحل تقييم الأداء
23.....	الفرع الأول: أسس تقييم الأداء
24.....	الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء
26.....	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
28.....	المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء
30.....	الخلاصة

الفصل الثاني: لوحة القيادة أداة من أدوات تقييم الأداء المالي

31.....	تمهيد
32.....	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
32.....	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و ظروف نشأتها
32.....	الفرع الأول: ظروف نشأتها
32.....	الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة
33.....	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص لوحة القيادة
33.....	الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة
34.....	الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة
35.....	الطلب الثالث: بيان أنواعها لوحة القيادة
35.....	أولا: لوحة القيادة المالية
35.....	ثانيا لوحة القيادة الإستراتيجية
36.....	ثالثا: لوحة القيادة المستقبلية
37.....	ثالثا: لوحة القيادة التسويقية

38.....	المبحث الثاني :مكونات و مراحل إعداد لوحة القيادة.
38.....	المطلب الأول :مكوناتها لوحة القيادة.
39.....	أولا: منطقة المقاييس الاقتصادية.
39.....	ثانيا:منطقة النتائج الفعلية.
40.....	ثالثا:منطقة الأهداف.
40.....	رابعا:منطقة الفروقات.
41.....	المطلب الثاني :مراحل إعداد لوحة القيادة.
41.....	أولا:دراسة محيط المؤسسة.
41.....	ثانيا:وضع المؤشرات.
43.....	ثالثا: تحديد المعايير.
43.....	رابعا: تجميع المعلومات.
43.....	خامسا: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة.
43.....	سادسا:مراعاة عرض لوحة القيادة.
44.....	المطلب الثالث :العوامل الأساسية لنجاحها.
46.....	المبحث الثالث :استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي.
46.....	المطلب الأول :مميزات و أهمية لوحة القيادة.
46.....	الفرع الأول: المميزات.
46.....	الفرع الأول:الأهمية.
47.....	المطلب الثاني :وظائف لوحة القيادة.
47.....	الفرع الأول: دور لوحة القيادة.
48.....	الفرع الثاني: الدور الأساسي للوحة القيادة.
49.....	المطلب الثالث :دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي.
49.....	الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي.
42.....	الفرع الثاني:النسب المالية.
57.....	الخلاصة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لديوان الترقية و التسيير العقاري

- تمهيد.....58
- المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....59
- المطلب الأول: نبذة تاريخية حول ديوان الترقية و التسيير العقاري.....59
- الفرع الأول: نشأة ديوان الترقية و التسيير العقاري.....59
- الفرع الثاني: تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري.....60
- المطلب الثاني: مهام و عائدات ديوان الترقية و التسيير العقاري.....60
- الفرع الأول: المهام.....60
- الفرع الثاني: العائدات.....61
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ل ديوان الترقية و التسيير العقاري.....61
- الفرع الأول: تقديم الهيكل.....62
- الفرع الثاني: النظام المالي لديوان الترقية و التسيير العقاري.....64
- المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام المؤشرات و النسب المالية.....65
- المطلب الأول: عرض و تحليل القوائم المالية للمؤسسة.....65
- الفرع الأول: تحليل الميزانية المالية.....65
- الفرع الثاني: تحليل حسابات النتائج.....69
- الفرع الثالث: إعداد الميزانية المالية المختصرة.....71
- المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....73
- المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية.....75

80.....	المبحث الثالث: لوحة القيادة كوسيلة لتقييم الأداء المالي
80.....	المطلب الأول: لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة
83.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة
83.....	الفرع الأول: تحليل المؤشرات
86.....	الفرع الثاني: تحليل الانحرافات
87.....	المطلب الثالث: تقييم فعالية لوحة القيادة المقترحة
88.....	الخلاصة
89.....	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	01/1
10	أنواع الأداء	02/1
27	تسلسل طريقة الإدارة بالأهداف	03/1
37	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	01/2
38	الشكل العام لوحة القيادة	02/2
40	الإضافات الواردة على لوحات القيادة الإضافية	03/2
62	الميكمل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	01/3
75	تطور TN-BFR-FR	02/3
76	تطور نسب السيولة	03/3
77	تطور نسب النشاط و معدلات دوران	04/3
78	تطور نسب الميكمل التمويلي و اليسر المالي	05/3
78	تطور نسب ربحية المبيعات	06/3
79	تطور نسب المردودية	07/3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	01/2
35	لوحة القيادة المالية	02/2
44	جدول متابعة نشاط تجاري	03/2
52	نسب السيولة	04/2
53	نسب النشاط ومعدلات الدوران	05/2
54	النسب الهيكلية	06/2
55	نسب ربحية المبيعات (الهوامش)	07/2
56	نسب المردودية	08/2
66	يوضح الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2011-2012-2013	01/3
68	يوضح الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2011-2012-2013	02/3
70	حسابات النتائج لسنة 2011-2012-2013	03/3
71	يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011	04/3
71	يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012	05/3
72	يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012	06/3
72	نسب هيكلية الأصول	07/3
73	نسب هيكلية الخصوم	08/3
74	رأس المال العامل لسنة 2011-2012-2013	09/3
74	احتياجات رأس المال العامل لسنة 2011-2012-2013	10/3
75	الخزينة الصافية لسنة 2011-2012-2013	11/3
75	يوضح عناصر الميزانية لسنة 2011-2012-2013	12/3
76	تطور نسب السيولة لسنة 2011-2012-2013	13/3
76	تطور نسب النشاط و معدلات دوران سنة 2011-2012-2013	14/3
77	تطور نسب الهيكل التمويلي و اليسر المالي سنة 2011-2012-2013	15/3
78	تطور نسب ربحية المبيعات سنة 2011-2012-2013	16/3
79	تطور نسبة ربحية المردودية سنة 2011-2012-2013	17/3
81	لوحة القيادة المقترحة	18/3

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الميزانية: جانب الأصول 2012/12/31	01
ميزانية: جانب الخصوم 2012/12/31	02
حسابات النتائج سنة 2012	03
جدول تدفقات الخزينة سنة 2012	04
ميزانية: جانب الأصول 2013/12/31	05
ميزانية: جانب الخصوم 2013/12/31	06
حسابات النتائج سنة 2013	07
جدول تدفقات الخزينة سنة 2013	08
حالة المقاربات لشهر ديسمبر 2013	09
حالة إجمالي الرسوم الضريبية لسنة 2014	10

قائمة المختصرات

باللغة العربية	باللغة الفرنسية	الرمز
رأس المال العامل	fond de roulement	FR
احتياجات رأس المال العامل	Besoin de fond de roulement	BFR
الخزينة الصافية	trésorerie net	TN
ديوان الترقية و التسيير العقاري	Office de promotion et de gestion immobilier	O.P.G.I
الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المعتدل	Organisation public d'habitation a location moyenne	O.P.H.L.M
مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي	Entreprise public industriel et commercial	E.P.I.C
الصندوق الوطني للسكن	La caisse national logement	CNL
الخزينة العامة	Trésor public	TP
بنك التنمية المحلية	Banc de development local	BDL
القرض الشعبي الجزائري	Crédit public algérien	CPA
الحساب التجاري البريدي	Compte commercial postal	CCP

المقدمة العامة

في ظل الاقتصاد العالمي تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقها في ظل النظام الدولي الجديد من جهة والتكتلات الاقتصادية من جهة أخرى، كما عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات اقتصادية في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل أداء المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها و الاستخدام الأمثل لها ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها، لذلك اجتهد الاقتصاديون - باتجاهات شتى - لإيجاد مفهوم لعملية تقييم الأداء ومختلف الآليات المرتبطة بها.

يعتبر الأداء المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح لزاماً على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، و نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات الأداء المالي، كما أن الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية للمؤسسات الأعمال، لذلك لا بد من خضوع تلك البيانات للفحص والتدقيق والتحليل بهدف دراسة أسباب نجاحها أو فشلها، وبيان جوانب القوة والضعف فيها.

منه أصبح لزاماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال، أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز فمنه ظهرت الحاجة إلى الاعتماد على نظام الأداء المالي، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي كشفت عن عجز الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير، مما أدى إلى تطوير أداة مكتملة للأدوات السابقة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، هذه الأداة هي لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل والأدوات المستعملة في الأداء المالي، بحيث تمكن المسير من إعطاء نظرة شاملة و سريعة عن وضعية المالية المؤسسة .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- هل تعتبر لوحة القيادة الوسيلة المثلى لتقييم الوضع المالي للمؤسسة؟
- ويمكن أن تندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
- ماهية الأداء عامة و الأداء المالي خاصة؟
- ما هو الإطار المفاهيمي المحدد للوحة القيادة؟
- مدى كفاءة و جودة لوحة القيادة على رفع مستوى الأداء المالي؟

فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية البحث ،تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- الأداء المالي اكبر مؤشر بين لنا وضعية و مركز المؤسسة و هذا يرتكز على مؤشرات و معايير؛
- إن الإطار المفاهيمي المحدد للوحة القيادة يعرف على أنها أداة فعالة من أدوات لتقييم الأداء المالي؛
- إن للوحة القيادة دور مهم في تقييم الأداء المالي بإعطاء نظرة شاملة و دقيقة و سريعة و مختصرة لوضعية المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع

الأسباب الموضوعية

- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في الأداء المالي.

الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة و التقنيات الكمية وخاصة المالية في ميدان تسيير المؤسسات.

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف ومنها ما يلي:

- معرفة دور تقييم الأداء المالي في تحديد كفاءة المؤسسة و مدى تحقيق أهدافها ؛
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
- مدى فعالية لوحة القيادة في المؤسسة و معرفة التقنيات والأدوات المستعملة ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة؛

- محاولة ربط نظام لوحة القيادة بالأداء المالي و تحديد المعايير و المؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم بالمؤسسات الاقتصادية.

أهمية البحث

- تحليل الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي؛
- إظهار أثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سوف نتطرق إلى موضوع " مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة" من خلال إلقاء الضوء على الأداء المالي للمؤسسة و التركيز على مفهوم لوحة القيادة، وما له من أهمية في تقييم و تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة؛
- الحدود المكانية: قد تم تناول موضوع هذا البحث في المؤسسة الاقتصادية " ديوان الترقية و التسيير العقاري" بمستغانم؛
- الحدود الزمنية: قد تم الاعتماد على بيانات مالية و محاسبية للمؤسسة محل الدراسة و للفترة الممتدة ما بين 2011 و 2013 أي على مدى ثلاث سنوات؛
- الدراسة التطبيقية كانت خلال الموسم الجامعي 2014-2015.

مرجعية الدراسة

المراجع التي تم استخدامها مختلفة، كتب باللغة العربية و الفرنسية، مذكرات، مداخلات و ملتقيات و مواقع الانترنت.

- بداية البحث: معارضة بعض المؤسسات للموضوع؛
- أثناء البحث: عدم وجود المعلومات الكافية و المناسبة لموضوع البحث.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا و الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و تحليل أبعاده و الإجابة عن الإشكالية المطروحة و محاولة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري لأنه ملائم لسرد الحقائق و فهم مكونات الموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم إتباع منهج دراسة الحالة أي المنهج التحريبي الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة و استخدام بعض المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي.

هيكـل البـحث

قد قسمنا هذه الدراسة إلى جزأين:

جانـب نظري و جانـب تطبيقي حيث يتكوـن الجزء النظري الذي تناولناه في فصلين ففي الفصل الأول " ماهية الأداء المالي " قسم إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول ضم مفاهيم أساسية عن الأداء المالي، المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء المالي، أما المبحث الثالث مراحل و أدوات عملية تقييم الأداء المالي. و كذا الفصل الثاني "لوحة القيادة أداة من أدوات تقييم الأداء المالي" قسم إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول ضم ماهية لوحة القيادة، المبحث الثاني مكونات و مراحل إعداد لوحة القيادة، أما المبحث الثالث يضم استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على دراسة ميدانية لديوان الترقية و التسيير العقاري فضم يضم ثلاث مباحث، الأول تم التعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني فتم فيه تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي و في المبحث الثالث لوحة القيادة كوسيلة لتقييم الأداء المالي.

تمهيد

يعد مفهوم الأداء عموماً و الأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة و شمولاً إذ يحظى باهتمام العديد من المفكرين و المسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية و إدارة مواردها بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يستدعي تحليلاً شاملاً لمختلف أنشطتها لتقييم أدائها الكلي لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات على اختلاف أنواعها، لذا فإن الأداء ليس بمفهوم جديد على ساحة الأدبيات الإدارية و الدراسات المحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة، و لقد سعت الشركات قديماً و حديثاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالكفاءة و الفعالية التي تمت صياغتها لديمومة الشركات و استمراريتها في ظل ظروف و تحديات حرجة للغاية، كازدياد حدة المنافسة و استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات فضلاً عن البحث عن أساليب جديدة و معاصرة تنسجم مع التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية.

فهيكّل هذا الفصل سيكون كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء المالي

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: مراحل و أدوات عملية تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء المالي

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة و متطورة و جيدة، و لا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حقته من نتائج و ما ضيعته من فرص و من أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أدائها و خاصة الأداء المالي.

المطلب الأول: تعريف الأداء و أنواعه

الفرع الأول: تعريف الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني (performance) ، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح و محدد (To perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل، يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

يعرف الأداء لغويا حسب قاموس "Le.P.ROBERT" بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء"، و ذلك في التعريف الأول، بينما التعريف الثاني فهو: "النتيجة الاقتصادية التي تمكن أن تحققها آلة".

و يعرفه توفيق محمد المحسن: "يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف الذي يسعى النظام الى تحقيقها".¹

كما تم تعريف الأداء وفق معايير الكفاءة و الفعالية(الجودة)، الوقت و التكلفة و هناك من يضيف المرونة و سرعة رد الفعل، الإبداع... الخ) وقد تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، لان من المحتمل أن يؤدي إلى تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية و لتحقيق الكفاءة الأعلى، وكذلك من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر.²

من وجهة نظر أخرى يعرف الأداء أنه: "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات"، فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.³

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص03

² فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي و إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص222

³ علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص64

بالتالي و من خلال التعاريف السابقة:

نعبر عن الأداء بأنه ذلك: " المستوى الذي تصله المنظمة عندما تتوفر لديها الكفاءة و الفعالية، بتعبير آخر نقول عن منظمة ما على أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي و عقلائي لمواردها المتاحة (الكفاءة).

من مكونات الأداء:¹

- **الفعالية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأفراد ذو العلاقة بالمؤسسة، أو هي: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية " .
- **الكفاءة:** و يمكن تعريفها على أنها القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"

الكفاءة= النواتج (كمية أو قيمة) \ مدخلات (كمية أو قيمة)

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص يشتمل عليها مفهوم الأداء و هي:²

- **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة التي تستخدمه، حيث يمكن أن يشتمل الأرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة، أو يعني المردودية و القدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة، أما بالنسبة للعامل فقد يعني الأجر الجيد و المنح؛
- **الأداء مفهوم متطور:** إن تطور المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها يجعل من الأداء مفهوم متطور، باعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة و التي تمر بمرحلة النمو أو النضج؛
- **الأداء مفهوم شامل:** يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس أداء المؤسسة فمنها ما هو مالي، اقتصادي،... الخ.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 201

² عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 1999، ص 189

الفرع الثاني: أنواع الأداء¹

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأداء نقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية:

1- حسب معيار الشمولية

- 1-1 الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها؛
- 1-1-1 الأداء الجزئي: و يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2- حسب معيار المصدر

- 1-2 الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية ، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:
- أ - الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم و خبراتهم؛
- ب - الأداء التقني: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- ج - الأداء المالي: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- 2-2 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

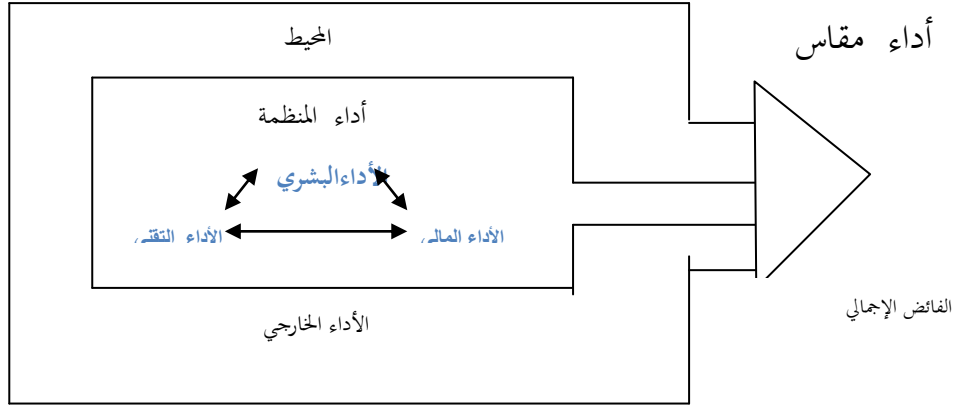
فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2002، ص ص 17-

18 الموقع الإلكتروني http://thesis.univ-biskra.dz/1053/1/gest_m1_2002.pdf تاريخ الاطلاع 2014/11/28

شكل رقم-1/1- الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: Bernard Martory, op cit. p 237,

يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أن يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

3-حسب معيار الطبيعة

3-1الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة؛

3-2الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسيا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها؛

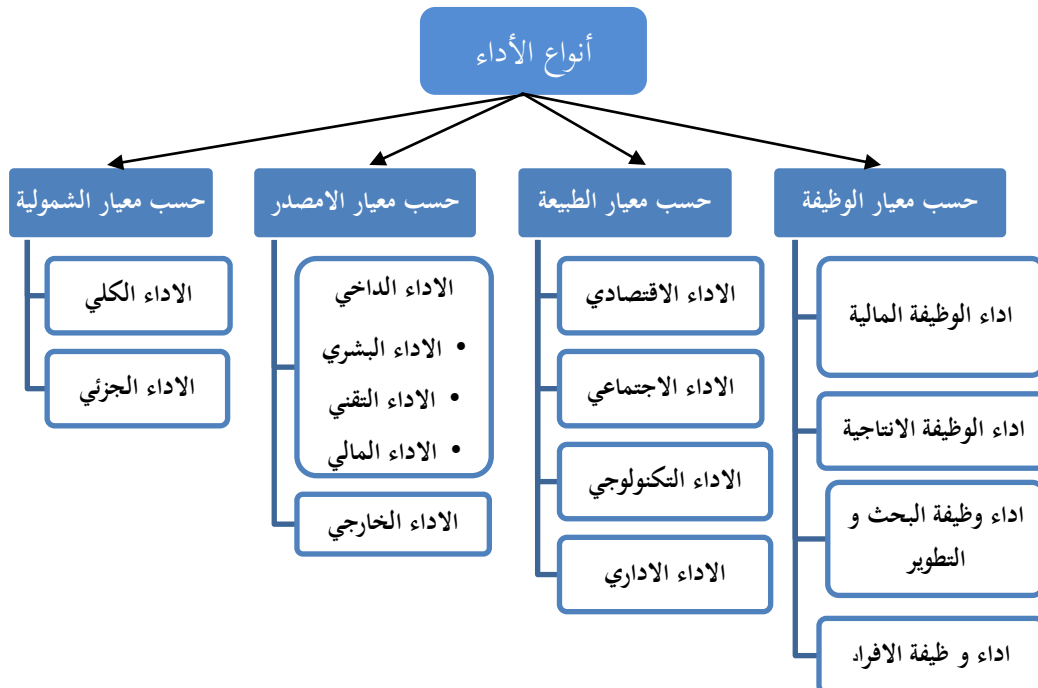
3-3الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا؛

3-4الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

4- حسب معيار الوظيفة

- 1-4 أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية؛
- 2-4 أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنيت التكاليف؛
- 3-4 أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، و كذلك قدرتها على الاختراع والابتكار؛
- 4-5 أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها و أداء مهامه بنجاح.

الشكل رقم -2/1- أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تعريف الأداء المالي، أهميته و أهدافه

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

لقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي الذي يعرف على أنه من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، و تستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، و معرفة نواحي الاختلاف بينهما، و يؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبى (نقاط الضعف) لأدائها المالي.¹

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.²

هناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات (الإيرادات)، والموجدات (المطلوبات)، وصافي الثروة".³

ومما سبق نستنتج التعريف الشامل

"الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة، يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بالفرص الاستثمارية".

¹ فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص222

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص45

³ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص67

الفرع الثاني: أهمية و أهداف الأداء المالي

- أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيهه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء و المنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على:

تقييم ربحية الشركة، سيولة الشركة، تطور النشاط، المديونية، تطور التوزيعات، تطور حجم الشركة، لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثماراتها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.¹

- أهداف الأداء المالي²

1-التوازن المالي: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، و عبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرهما، ومنه فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الاستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات و المدفوعات، ومما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة؛

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص48. 46

² السعيد فرحات جعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 247

2- نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية و هي ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة إستراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، و بذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة؛

3- الربحية و المردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة و فاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح¹ فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه، كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، و المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأسمال الخاص، وهو ما يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة و الوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة فإن اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية و المردودية الاقتصادية؛

4- السيولة: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة -المخزونات و القيم القابلة للتحقيق - إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة الإلتزامات وتؤدي بعض المدفوعات. ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.²

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص36

² مرجع سابق، ص36

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء من بينها:¹

- **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهياكل التنظيمي الوظائف الإدارية في الشركات و التمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين.

ويؤثر الهياكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية؛

- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة و توجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها و عملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على مبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه و تحققي مستويات عليا من الأداء؛

- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، و تكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

على المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها لأنها من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة و التنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق ص 48 51

- **الحجم** : يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلباً فقد يشال الحجم عائداً لأداء المؤسسات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية، وإيجاباً من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة، وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية؛

كما يمكن أن تكون هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية تؤثر على الأداء المالي نوضحها في ما يلي:¹

العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة: هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة و التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها و السيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد و تقليل التكاليف و من أهم هذه العوامل نجد:

- الرقابة على التكاليف؛

- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة؛

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

العوامل الخارجية: وهي مجموعة من التغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات؛

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق؛

- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

¹ غوالي امال، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية التجارة، جامعة مستغانم، 2014.2013ص

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم أداء ما تعد عملية ضرورية، و هي مرحلة لاحقة لاتخاذ القرار و خاصة في ما يخص الأداء المالي، فهو هدف أساسي تسعى المؤسسة لبلوغه.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء، أهميته و أهدافه

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

"هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"

أو هو: "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها".¹

ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، و الغرض منها هو فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الداخلية".²

يعرف أيضا بأنه: "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، و مقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسيبتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف في بداية فترة زمنية معينة هي السنة في الغالب".³

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن

"تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة بمؤشرات تعبر عن نتائج الأداء الفعلي و مقارنتها بالنتائج المقدرة، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات".

¹ مرجع سابق، ص 189

² توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العرب، مصر، 2004.2003، ص 3

³ فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص 31

2- أهمية و أهداف تقييم الأداء في المؤسسة

أهمية تقييم الأداء¹

- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة و تنميتها، و كذلك إبراز العناصر غير منتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطات تخضع للقياس و الحكم.

أهداف تقييم الأداء²

- تحسين الأداء والإنتاجية؛
- معرفة مدي مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة؛
- التغذية العكسية للمنظومات الفرعية- أي إدارات المنظمة - والنظام ككل للرقابة الوقائية؛
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوه والضعف في المؤسسة؛
- تقييم الأداء علي مستوي المنظمة مرآه للإدارة العليا؛
- التقييم الذاتي للمنظمات؛
- توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد؛
- تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات؛
- زيادة القيمة المضافة و الكفاءة والفعالية التنظيمية؛
- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها، باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف؛
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.

¹ منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية و تقييم الأداء، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، القاهرة مصر، 1994، ص 78

² محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع ص ص 13-15

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي معاييره ومقاييسه

ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها: " عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين".¹

و يعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.²

و مما سبق يمكن القول أن

"عملية تقييم الأداء المالي عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، و الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصاد للمؤسسة باستخدام نسب ومؤشرات مالية لتحقيق الأهداف المسطرة."

الفرع الثاني: معايير و مقاييس الأداء المالي

1-معايير الأداء المالي

مفهوم المعيار: يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار، حكم موضوعي على حالة معينة، و قد يأخذ أشكالا مختلفة، فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المشروع والشركة وعادة ما يركن المحللون إلى المعايير الرياضية.

إن معظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والوثائق المحاسبية و الاقتصادية والتقنية، و إن المعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة(المعتمدة)، فإن الميزانية العمومية و الكشوفات المالية التحليلية وحسابات الأرباح والخسائر والمعلومات الاقتصادية كالعرض و الطلب والإنتاج والقيمة المضافة تلعب دورا هاما كمقاييس.³

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره،ص3

² فلاح حسن حسني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره،ص234

³ غوالي أمال،مرجع سبق ذكره،ص16

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئاً للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي، فالنسب المالية لا تعني شيئاً في حد ذاتها، فينبغي مقارنتها بمعايير نسب أخرى، وهناك عدة معايير للمقارنة، هي:¹

أ - المعايير التاريخية: "تعتمد هذه المعايير على أداء منظمات الأعمال للسنوات السابقة" إذ تمكن المحلل المالي الداخلي من حساب النسب المالية، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام والكشف عن مواضع الضعف والقوة، وبيان الوضع المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من الإدارة العليا. فظلاً عما تقدم من فائدة كبيرة في تحسين كفاءة الإدارة المالية؛

ب - المعايير القطاعية (الصناعية): تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وفي طبيعة النشاط، ويستفاد منها بدرجة في عملية التحليل لأنها مستمدة من القطاع ذاته؛

ج - المعايير المطلقة: وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، و رغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل نسب التداول...؛

د- المعايير المستهدفة: هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والإستراتيجيات و الموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المحققة فعلاً لحقبة زمنية ماضية، و يستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل أن تستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.²

¹ غوالي أمال، نفس المرجع السابق، ص 17

² مرجع سابق، ص ص 17 18

2- مقاييس الأداء المالي

وذلك باستخدام النسب المالية التي هي عبارة عن علاقة بين البسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام التي تعرضها الميزانية العامة وقائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة مرتبطة بالأداء ومفسرة له، ومن أهم هذه المقاييس:¹

أ- المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل): و هي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد من المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساوي لحجم التعادل، وعندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فإن الفرق يسمى ربح أو مردودية و هو مؤشر يدل على زيادة مستوى الأداء. والعكس هو تكلفة العطالة، وتفيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح أو الخسارة وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة ؛

ب- معدل العائد على الاستثمار: و يمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس المال المستثمر و هو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء وقياس مدى نجاعة القرارات الاستثمارية؛

ج- القيمة الاقتصادية المضافة: و هو من المقاييس الأداء المالية الحديثة، تم تطويره واستخدامه من طرف أحد مكاتب الدراسات الأمريكية.

فمفهوم القيمة المضافة الاقتصادية هي المعيار الأدق تحليلا وتفسيرا وتمثيلا للقيمة، فاعتمادها للأداء المالي كنتيجة للسياسات التمويلية المزيج التمويلي (يضمن الهيكل المالي وهيكل المالي رأس المال، الرفع المالي، الوفر الضريبي، تخفيض تكلفة هيكل رأس المال، سياسة توزيع الأرباح)، و التوضيفات المالية للفوائض وهو ما يسمى بالملكون المالي للقيمة *good will financier*.

¹ المرجع نفسه، ص18

المطلب الثالث: أنواع تقييم الأداء خصائص التقييم الجيد

الفرع الأول: أنواع تقييم الأداء¹

أ- تقييم الأداء المخطط: و يتمثل هذا النوع في التحقق من مدى الوصول للأهداف المسطرة، و ذلك من خلال مقارنة المؤشرات الواردة في المخطط و السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية و هذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، و ربما تكون لفترات زمنية متوسطة المدى من ثلاث إلى خمس سنوات بهدف إظهار الانحرافات و الأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ، و هذا تفسير المسببات و المعالجات اللازمة لها؛

ب- تقييم الأداء الفعلي: و يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية، و هذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الإختلالات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، و هذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية و دراسة تطورها عبر عدة فترات، و على ضوء ما تكشفه المعايير و النسب المالية التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها ما حققته من نتائج السنة المالية المعنية و السنوات السابقة أيضا؛

ج- تقييم الأداء العام (الشامل): حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كافة الجوانب في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة و الفعلية في عملية القياس و التقييم، و للتمييز بين أهمية نشاط و آخر و هذا بإعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحة الذي تراه الإدارة العليا من أجل الوصول إلى درجة تقييم عام للمؤسسة.

¹ مجيد الكرنبي، تقويم باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 43 44

الفرع الثاني: خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.¹

أ- الصدق أو السلامة: تتمثل السلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية، مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية؛

ب- الثبات أو الوفاء: إن الوفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج؛

ج- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك؛

د- الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...

¹ Laurent Belanger et al, Laurent Belanger et al, **G.R. H une approche globale et intégrée**, ed Gaetan Morin, 3 impression, Quebec, 1984 P.P.175.177

المبحث الثالث: مرحل و أدوات عملية تقييم الأداء المالي

من الضروري عند تقييم الأداء المالي للمؤسسة إتباع مراحل و خطوات مع احترام مختلف الأسس المتعلقة بنشاط و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من اجل تقييم امثل، و لا يتم ذلك إلا باستخدام أدوات مساعدة.

المطلب الأول: أسس و مرحل عملية تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: أسس عملية تقييم الأداء المالي

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:¹

أ- **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق لأهداف المؤسسات في ترجمة الهدف العام وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً وبطريقة عملية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية ومدى ارتباطها بالأهداف القومية؛

ب- **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** تمثل هذا الأساس في ضرورة خطط تفصيلية لكل مجال من المجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي خلال الفترة المحددة له؛

ج- **تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل من الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها، وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى؛

¹ ساعد حنان، دور التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة تقيي سامي في تسير و المحاسبة، المعهد الوطني للتكوين المهني و التمهين، مستغام، ص 9

د- تحديد معايير أداء للنشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة الناتج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة؛

و- توافر جهاز مناسب لرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز لرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها؛

هـ- تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: مما لا شك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توافر نظام معلومات خاص به، يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهها 'التغذية العادية، التغذية العكسية' ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أهمها:¹

أ - جمع المعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة،

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص 28

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية؛

ب- قياس الأداء الفعلي: هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداءها بناء على معايير الفعالية والكفاءة، مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه؛

ج- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب: بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير؛

د- دراسة الانحراف وإصدار الحكم: إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أداؤها، وهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة تستخدم في تقييم الأداء، و غالباً ما يتم استخدام واحدة أو أكثر من طريقة و تتمثل هذه الطرق في:¹

– **طريقة التمدج:** تعتبر من أكثر الطرق استعمالاً نتيجة بساطتها، تقوم على أساس حصر مجموعة من الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة و النوعية، ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير المرضية وصولاً إلى الفائقة، و يتم تجميع الدرجات التي تحصل عليها المؤسسة و رغم وضوحها إلا أنها تعتبر غير موضوعية؛

– **طريقة المقارنات:** تتضمن هذه الطريقة ما يلي:

* **طريقة الترتيب البسيط:** وفق هذه الطريقة يتم تقييم أداء المؤسسات من الأفضل إلى الأسوأ، فإذا كان التقييم بالنسبة لـ 10 سنوات فيعطي الرقم -01- لأحسن أداء مؤسسة و الرقم -10- لأسوأ أداء مؤسسة.

* **طريقة المقارنة الثنائية:** وفقاً لهذه الطريقة يتم مقارنة أداء المؤسسة خلال سنة معينة مع أداء المؤسسات المنافسة لنفس القطاع، فإذا اخترنا مجموعة من 05 مؤسسات فيقارن أداء -01- مع أداء المؤسسات الأربعة الباقية ثم المؤسسة الثانية مع المؤسسة الثالثة الباقية و هكذا، تطبق العلاقة للحصول على عدد المقارنات:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = n(n-1) \ / 2 \quad (\text{حيث } n \text{ عدد المؤسسات})$$

وعليه يمكن تقدير أداء المؤسسة إذا كان هو الأفضل أو الأسوأ في كل زوج عند المقارنة.

* **طريقة التوزيع الإجباري:** وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف تحصل عليها المؤسسة و تعرف بالتوزيع الطبيعي و حسب نتائج تقييم المؤسسة.

¹ على السلمي، خواطر في الغداة المعاصرة، دار غريب مصر، بدون سنة، صر غريب مصر، بدون سنة، ص 102

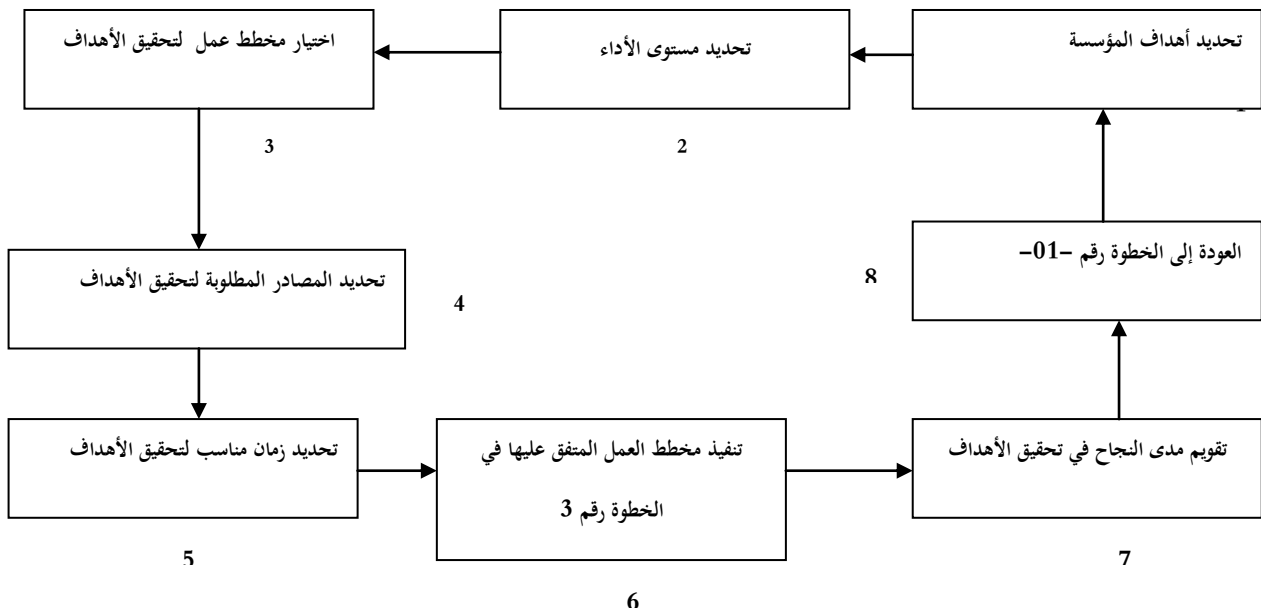
* **طريقة الإحداث الهامة:** تتضمن هذه الطريقة قيام المؤسسة بالوقوف على الأعمال السلبية و الايجابية التي تلاحظ في أداءها خلال فترة التقييم و عليه يتم استيعاب العيوب التي يمكن أن تظهر في الأداء و تعتبر جيدة إذا استعملت بشكل جيد.

- **نظام الإدارة بالأهداف:** ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسة، و لقد حقق نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها و قد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على الكثير من المشاكل بالطرق التقليدية للتقييم.

و تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف القابلة للقياس في المؤسسة و مراجعة مدى تقدمها في تحقيق ذلك وفق إتباع الخطوات التالية:

- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها؛
 - تحديد النتائج المتوقعة؛
 - قياس النتائج لفعالية للأداء؛
 - تقييم الأداء و اتخاذ القرار بعد إجراءات التصحيحية.
- و للإدارة أهداف من بين مزاياها التركيز في التقييم على المستقبل و ليس على الحاضر و يساعد على تحديد أكثر واقعية.

الشكل رقم-3/1- تسلسل طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: أندرودي سيزرلاجي، مارلوجي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، ص 506

المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء¹

– الأدوات التقليدية لتقييم أداء المؤسسات

ترتكز الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في متابعة وتقييم الأداء على منطلق الأهداف، حيث يتم تحديد الأهداف ثم متابعتها وتقييم النتائج، أي أن الرقابة تتم على أساس النتائج، هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الأهداف أو عدمها، وتستعمل في ذلك أدوات (متغيرات عامة)، ومن الأدوات التقليدية لتقييم الأداء هي:

الموازنات التقديرية

تعد الموازنات التقديرية أداة لتقييم أداء المؤسسات و استخدمت هذه الأداة كأداة للرقابة والتقييم لأول مرة سنة 1912 فهي تعتبر نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة.

ترتبط هذه الأداة ارتباطاً كبيراً بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل التحليل عند المقارنة، وتعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو تسيير الأداء، وإن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي، إلا أنها مثلت و لمدة طويلة قلب مراقبة التسيير.

– الأدوات الحديثة لتقييم الأداء في المؤسسات:

– لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، و تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.

هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.²

¹ أ.د/الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07 جامعة الجزائر، 2009 – 2010، ص 223-224 <http://rcweb.luedld.net/rc7/> pdf، تاريخ الاطلاع: 2014/14/05.

² دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 178

- بطاقة قياس الأداء المتوازنة

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف - إلى حد بعيد - على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية،... الخ).

وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي KPMG، والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات.

بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازنة" مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال، كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة.

خلاصة

يلعب تقييم الأداء أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة.

كما يعتبر تقييم الأداء المالي من بين أهم الغايات التي تحرص عليها المؤسسة للوصول إليها، بحيث يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة و معرفة الوضع المالي لها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بالأداء المرغوب لمعرفة الانحراف أو الفرق بينها والعمل على تقليصه لتطوير أدائها و ضمان مكانة ضمن محيطها الذي تعمل فيه.

تمهيد

إن تقييم الأداء يعتبر أمراً مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما فيها الأداء المالي، فهناك وسائل متعددة لتقييم الأداء كمية و نوعية، و لعل لوحة القيادة من أكثر أدوات التقييم الهامة و الأساسية و المستعملة للمتابعة الدائمة قصيرة الأمل و بعيدة الأمد، إذ أنه تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة، فهي تسمح للمسؤولين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية لمحيطها و ذلك في الوقت الحقيقي و المناسب و بالتالي فهي تسمح بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة نظراً لتركيزها على المعلومات الأكثر أهمية فقط المعتمدة لتحقيق الأهداف ليتم تفسيرها و تصحيحها وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة.

فهيكّل هذا الفصل سيكون كما يلي:

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المبحث الثاني: مكونات و مراحل إعداد لوحة القيادة

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة أداة إدارية حديثة و معاصرة في المؤسسات و لأهميتها البالغة في رفع من القيمة المضافة، فإنها تعتبر أداة من أدوات تقييم الأداء و خاصة الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و ظروف نشأته

الفرع الأول: ظروف نشأتها

لقد ظهرت فكرة وعبرة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات، الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة". "إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد¹.

الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

يعرف Alazard.C ، Sépari. S، لوحة القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها².

يضيف Yves jean Saulou أن: "لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر³.

¹ دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص178

² Alazard.C et Sépari.S, *Contrôle de Gestion*, 5ème édition, éd. Dunod, Paris,2001, p 591

³ Dayan A., *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها:

عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح و توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها، و معرفة الوضعية الحقيقية لها في وقت معين.

المطلب الثاني: مبادئ و خصائص لوحة القيادة

الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة¹

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها أنها:

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع...)
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، و تتضمن:
- خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)
- تقدير على الانجازات المحققة؛
- الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.
- تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛
- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

1 بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 2009، ص5

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة¹

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة؛
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات و توقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي، كما تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير و اتخاذ القرار؛
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوس انطلاقا من الأهداف التي يسعى لتحقيقها؛
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (المؤشرات هي التعبير الرقمي للأهداف)؛
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، إلا انه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، و إنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم و أشكال بيانية و جداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات و الكشف عن المشاكل و اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة

التسيير، الموازنة)، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم-1/2-: خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها " معياري " لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتمشي مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية .	معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة، والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
بطيء في تحصيل المعلومات (من 10أيام إلى 25 يوم)	سرعة في تحصيل المعلومات (من يوم 1 إلى 10يوم)

Source: H. löning et autres, Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Oeuvre, 2e éd.

Dunod, Paris, 2003, p146.

¹ مرجع سابق، ص4

المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة¹

تتمثل أنواع لوحة القيادة في ما يلي:

أولاً: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرد ودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية؛ ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم-2/2-: لوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	ن	1+ن
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة \ الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة \ القيم الثابتة الصافية		
الحزينة الصافية	(القيم المحققة+المتاحات)\الديوان قصير الأجل		
مرد ودية الأموال الخاصة	النتيجة \ رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال \ رؤوس الأموال الخاصة		

ثانياً: لوحة القيادة الإستراتيجية²

ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل وبسيط، يسمح بقيادة حقيقية لمختلف الهيئات، كما تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات: "فهو نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة"؛ كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- 1-دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة؛
- 2-عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية؛
- 3-العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.

¹ نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسدي

مرباح، ورقة، 2011-2012، ص 38

² نف المرحع السابق، ص 39

ثالثا: لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1990 على يد الكاتبان Norton.d و kaplan.R بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي، فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك يربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.¹ وتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية في:

أ- المحور المالي: تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمراد ودية و يتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال؛

ب - محور الزبائن: يمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية و الشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع و ولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده؛

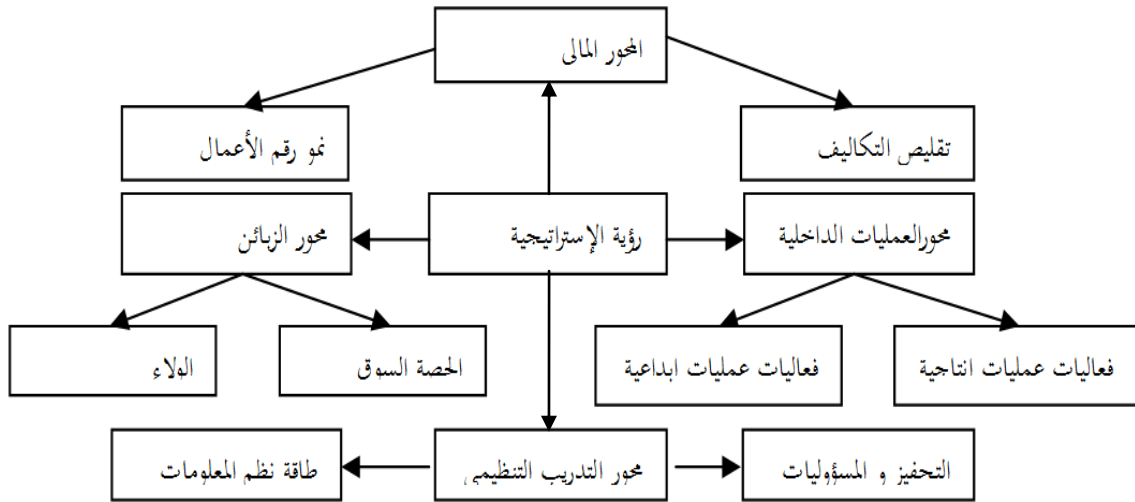
ج- محور العمليات الداخلية: يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور، كونها تسمح لها بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها، بالإضافة إلى ضمان مردود مالي منتظر من المساهمين؛

د -محور التدريب التنظيمي: يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، فللمؤسسة حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقدمة، حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.

¹ R.S.kaplan et D.P.Norton, LE Tableau de Bord prospectif, Traduit de l'américain par M.sperry, éd:organisation, 2001, p35

وانطلاقاً من المحاور الثلاثة السابقة الذكر للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء، ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسة أن تستمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات. و يمكن ان نوضح في الشكل التالي تفاعل المحاور الأربعة للوحة القيادة المستقبلية.

الشكل رقم -1/2- مكونات لوحة القيادة المستقبلية



Source: <http://panoramix.univ.paris.fr/gregor>

رابعا: لوحة القيادة التسويقية¹

تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها " العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة التسويقية، والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب".
تكمّن أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج؛
- تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية؛
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة؛
- تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.
- تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناء على الدراسات السابقة.

¹ نور الهدى حنونة، نفس المرجع السابق، ص40

المبحث الثاني: مكونات و مراحل إعداد لوحة القيادة

إن أهم ما تهدف إليه لوحة القيادة كأداة مراقبة و تقييم في مجال التحليل المالي، هو التركيز على الأهداف المسطرة، سواء على مستوى مركز واحد أو كل المراكز المسؤولة، و لا يمكن القيام بتقييم أداء مؤسسة إلا بمعرفة مكونات لوحة القيادة و كيفية بنائها.

المطلب الأول: مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب:

- حجم المؤسسة؛
- المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة؛
- خصائص القطاع ملوناته؛
- حاجات المسؤولين.

غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة.

الشكل العام للوحات القيادة: إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوى على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم-2/2-: الشكل العام لوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
المقاييس الاقتصادية	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصف 1			
- مؤشر أ			
- مؤشر ب			
الصف 2			
الصف ن:			

منطقة المقاييس الاقتصادية منطقة النتائج منطقة الأهداف منطقة الفروقات

Source : C. Alazard et S. Sépari, *Op.cit.*, p 595

أولاً: منطقة المقاييس الاقتصادية

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقياس الاقتصادية) وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات، ...). هذه "rubriques" قائمة من الأصناف تابعة لهذا المسؤول، و كل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج، و المسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة، كما يشترط أن يكون لكل صنف موجودة بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة، بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة، إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات و التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته؛¹

ثانياً: منطقة النتائج الفعلية²

إن النتائج المعروضة لهذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد) تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)

- شهرية وتراكمية معاً.

و المعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط ب:

- النشاط: ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد

المستهلكة، عدد ساعات العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) ك: معدل الغياب،

حصص السوق...، وغيرها.

- الأداء المالي لمراكز المسؤولية ك:

- الأعباء والتكاليف؛

- هوامش ومساهمات المنتوجات؛

- النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...).

وإضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهرياً وتراكمياً يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي

في وثيقة واحدة معبر هنا بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس

مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل؛

¹ C. Alazard et S.Sépari, *Ibid*, p595.

² Leroy M., *Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise*, éd. Organisation, Paris, 2001, p67

ثالثا: منطقة الأهداف¹

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا؛
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.

رابعا: منطقة الفروقات²

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين؛
 - فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معا.
- مناطق إضافية في لوحة القيادة: في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية، وفي ما يلي الإضافات الواردة علي لوحات القيادة:

الشكل رقم-3/2- الإضافات الواردة على لوحات القيادة الإضافية

الإضافات

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج السنة السابقة	عرض النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	نتائج معينة	أهداف	فروقات				

ومن خلال هذا الشكل يمكن إيجاد عدة أشكال من لوحة القيادة، كأن يتم عرض نتائج السنة السابقة شهريا ومقارنتها بنتائج السنة الحالية.

¹ Op.cit, p69

² Op.cit, pp69-71

المطلب الثاني: مراحل إعداد القيادة في المؤسسة¹

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في المناسب، وتخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي:

أولاً: دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد وإستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة)، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط، كما يتم أيضاً وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية؛

ثانياً: وضع المؤشرات

2-1- المؤشر: عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات.

تتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات (من 5 إلى 10) في الغالب والتي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم و سنحاول فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات:

* على المستوى التطبيقي: يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقاً جداً، فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحاً للمعلومات التالية:²

- البيان (اسم المؤشر)مثلا :الزمن المتوسط لتركيب جهاز التلفاز س؛
- العلاقة المطبقة لحسابه؛
- كشف لمصادر المعلومات مثلا :المصادر التي يمكن استغلالها للحصول على أزمته تركيب أجهزة التلفاز؛
- الدورية مثلا :سيتم حساب هذا المؤشر كل شهر ويتم تجميعها في نهاية السنة؛
- المسؤول :من يحسبه ؟ من يراقبه ؟ و لمن هو موجه ؟؛
- طريقة التقديم : رقم، منحني، أشكال بيانية...؛
- مرجعية أو هدف: ما هو المستوى الجيد للمؤشر ؟.

¹د.رحيم حسين و ا.بو نقيب احمد، ، جامعة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد4محمد خيضر، بسكرة،ديسمبر 2008،ص7-8

² René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2002, P83.

2-2- أنواع المؤشرات

لاختيار المؤشر بطريقة سليمة وتحديد قيمته، فإنه من المفيد الرجوع إلى التصنيفات المختلفة التالية:¹

- مؤشر النتيجة ومؤشر المتابعة

مؤشر النتيجة: يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الإنجاز؛

مؤشر المتابعة: يقوم بقياس مستوى تطور الأداء و العمل خلال فترة الإنجاز.

- مؤشر المراجعة ومؤشر القيادة

مؤشر المراجعة: يستعمل مؤشر المراجعة لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة؛

مؤشر القيادة: أما مؤشر القيادة فهو يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام به مما يساعد على

التحكم في النشاطات.

- المؤشر المالي والمؤشر غير المالي

المؤشر المالي: هو الذي يستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلاً : معدل مردودية الاستثمار،

سعر التكلفة للمنتوج...؛

المؤشر غير المالي: فهو ذلك الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية.

- المؤشر المركب والمؤشر المستهدف

المؤشر المركب: هو ذلك المؤشر الذي يحدد بناءً على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف

وضعية ما بصورة عامة و إجمالية مثل سعر التكلفة المتوسط لمنتوج ما.

المؤشر المستهدف: فهو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد و خاص مثل: الزمن اللازم لتغيير

أطر عجلات الشاحنة "أ"

و حتى يكون المؤشر مصدر ثقة لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية:²

- **الملائمة والمصدقية:** و ترتبط هذه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه

بصورة جيدة أي تلبية للمعلومات المطلوبة و التي هي في حاجة إليها؛

- **الوفاء والموضوعية:** و هذا يعني إلزامية تغير المؤشر و تناسبه مع مستوى التغير الذي يطرأ

على الظاهرة التي هي قيد التقدير أو القياس؛ وضرورة ثبات مدول المؤشر في الزمان والمكان

¹ René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis, Op Cit , P 80.

² Dominique Tissier, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, Paris, Insep édition, 1987,P314

وهذا يعني أن المؤشر يقوم على أساس معطيات علمية و موضوعية و يتم إعداده من قبل مختصين و بالتالي لا يجب أن يخضع لتلاعبات أو تشوهات من قبل مستعمليه؛

- **السرعة والسهولة:** وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في الوقت المناسب، وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح لمستعملها باستخراج المعلومات بسرعة و سهولة و لكونها أكثر تعبيراً.

ثالثاً: تحديد المعايير: تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، و يمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية، قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء؛

رابعاً: تجميع المعلومات: بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهرية، ..)؛

خامساً: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث إن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام، ...)؛

سادساً: مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة: من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات؛ وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة نذكر منها:¹

- **الجدول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة؛ والجدول الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول:

¹ د. رحيم حسين و ا. بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره ص 9-10

الجدول رقم-3/2- جدول متابعة نشاط تجاري

المؤشرات	شهر السنة السابقة	شهر السنة الحالية	الفرق
عدد الزيارات الفعلية أو المحققة					
معدل التكرار اليومي للزيارات					
عدد الزبائن الجدد					
عدد الطلبات الجديدة					

- الرسوم البيانية: مقارنة بالجدول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة؛
 - شرح التغيرات الحاصلة والفروق؛
 - إمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.
- وهناك عدة أنواع من الرسوم المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص.

- **المنبهات:** ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح لوحة القيادة¹

غالباً ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجساً ويولد ضغطاً نفسياً لدى المسؤولين العمليين، يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث يعتبر المسؤولون أن الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على أنشطتهم، كما أنه يشعرهم بنقص ثقة من طرف الإدارة تجاههم، فهم ملزمون شهرياً بتقديم التقارير، هذا إضافة إلى أن الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد في نظرهم، والأنشطة العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، وما لوحة القيادة إلا وثيقة إضافية كغيرها، وهناك "الكثير من الوثائق" التي يعدها هؤلاء.

¹ Selmer. C, *Concevoir le Tableau de Bord*, éd. Dunod, Paris 1998, p205

وعليه يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، إذ يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين، ولذلك ينبغي، عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة، الحرص على إشراك كل المسؤولين عند وضع لوحات القيادة، و تحسيسهم بأنها هذه اللوحات ليست للرقابة عليهم، وإنما لتحسين الأداء ومتابعة الأعمال.

وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه إليها، هناك هفوات تقنية أخرى، قد تقع فيها المؤسسات عند وضع لوحات القيادة هي:

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية؛
- افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة؛
- عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية؛
- احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات (> 7) ، وهو ما يفقدها أهميته.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي

لوحة القيادة لها دور خاص و مميز، لما تضمنه من معلومات تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة في فترة زمنية، بحيث تتميز بالدور التقييمي، فهي تساعد على تقييم الأداء، و هذا الأخير هو عملية لاحقة لاتخاذ القرار.

المطلب الأول: مميزات و أهمية لوحة القيادة

الفرع الأول: المميزات

تتميز لوحة القيادة بأنها:¹

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛
- تساهم في إمكانية التفاوض اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية؛
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

الفرع الثاني: الأهمية

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، وتوضح أهميتها في:²

أولاً: عند وضع خطة المؤسسة

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري ولكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.

¹ بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص5

² نفس المرجع السابق، ص6

ثانياً: خلال سير نشاط المؤسسة

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، و معرفة وضعية الخزينة.

المطلب الثاني: وظائف لوحة القيادة

الفرع الأول: دور لوحة القيادة

يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي:¹

- 1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع: تعتبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة و سهلة الفهم، تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر و فعالية؛
- 2- لوحة القيادة وسيلة مراقبة و مقارنة: لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير و مراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مردودية رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية، و تثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير و انحرافاته بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف و إظهار كل ما هو غير طبيعي و كل ما له انعكاس على المؤسسة، أن نوعية وظيفة المقارنة و التقدير تكون ملائمة المؤشرات المأخوذة؛
- 3- لوحة القيادة كأداة للحوار و الاتصال: عند مقارنة و معاينة النتائج فان لوحة القيادة تسمح بالاتصال وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات...، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله، و يحدد نقاط القوة و الضعف؛
- 4- لوحة القيادة كوسيلة إعلام: تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين، أعضاء مجلس الدارة، المدراء الرئيسيين... الخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة و على مستوى المؤسسة ككل؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 17-18

- 5- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: تمكن لوحة القيادة من التحسين و التعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، و إثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار و القدرة على الاتصال مع المسؤولين و القدرة على تحفيزهم؛
- 6- لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) او مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة و استخراج الانحرافات و تصحيحها؛
- 7- لوحة القيادة مساعدة في اتخاذ القرار: إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية و ممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، و بوضع أعمال تصحيحية و متابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كأداة مساعدة لاتخاذ القرار، و تأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير؛
- 8- لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء: تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، و توجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت و المكان المناسبين؛
- 9- لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي: حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال الميزانية و جدول حسابات النتائج، مع حسابات مختلف النسب و التعليق عليها.

الفرع الثاني: الدور الأساسي للوحة القيادة¹

- الدور التقييمي (المهمة التقييمية): تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال؛
- الدور القيادي (المهمة القيادية): يتمثل الدور القيادي للوحة القيادة في كونها أداة إجبارية للأقسام الخاصة بها، فهي تسمح بمعرفة مسار المؤسسة أو قسم منها، أي قيادة المؤسسة من خلال المؤشرات التي توضح هذا المسار.

¹ دادي ناصر عدون، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص41

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ويكمن دور التقييمي للوحة القيادة عن طريق استخدام مختلف المؤشرات و النسب المالية من أهمها:

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

1- تعريف التوازن المالي

يمكن تعريف التوازنات المالية بأنها:

"التقابل القيمي و الزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة، و استعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها و كذلك تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها.¹

2- مستويات التوازن المالي

1-2- رأس المال العامل (FR)

يعبر رأس المال العامل أو كما يطلق عليه البعض رأس المال الصافي عن مقدار الزيادة في الأصول المتداولة، وبالتالي من هذا المؤشر يمكن الحكم على مقدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة المستحقة عليها، يتم احتساب رأس المال العامل بالمعادلة التالية:²

$$\text{رأس المال الميزانية} = \text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة}^3 - \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{من أسفل الميزانية} = \text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

* حالات رأس مال العامل⁴

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة): في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية، و حققت فائض تمثل في رأس المال العامل؛

¹ ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص24

² محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، شركات و أسواق مالية، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، الطبعة الثانية، 2009 ص13

³ الأموال الدائمة=الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية

⁴ ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره ص23

الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة): في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل؛

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة): وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد و الاستخدامات و تمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

2-2- احتياجات رأس المال العامل (BFR)

تشمل المؤسسة في كل دورة استغلالية على موارد دورية (الديون القصيرة الأجل ماعدا السلفات المصرفية) وهذه الموارد تغطي مستلزمات أو احتياجات الدورة (و هي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق) و بمقارنة قيمة العنصرين تحدد هل هذه المؤسسة تحتاج إلى موارد إضافية من غير الدورة أم لا؟¹ لكن القيم الجاهزة لا تعتبر من احتياجات الدورة لذا تستثنى، وكذلك السلفات المصرفية وهي ديون سائلة مدتها قصيرة جدا فهي لا تدخل ضمن موارد الدورة لأنها تفترض دورة سنوية²، يرمز لاحتياجات رأس المال العامل بـ " إ ر م ع " ، و تعطى احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

$$إ . ر . م . ع = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) - (الديون القصيرة - السلفات المصرفية)$$

أو بالعلاقة:

$$إ . ر . م . ع = (مجموع الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - السلفات المصرفية)$$

* تأخذ احتياجات ورأس المال العامل الحالات التالية:

BFR=0: هذا يعني أن احتياجات الدورة تساوي موارد الدورة أي كل الموارد المتاحة في الأجل القصير تغطي الاحتياجات أي حالة التوازن بالنسبة للمؤسسة وهي حالة عابرة؛

BFR>0: و معناه احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة فالمؤسسة في حاجة إلى رأس المال وإيجاد موارد خارج دورة الأشغال المتمثلة في رأس المال العامل، فدورة الأشغال لا تعطي كل احتياجاتها؛

¹ ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره ص25

² نفس المرجع السابق، ص50

$BFR < 0$: معناه احتياجات الدورة اقل من مواردها، أي أن الموارد تغطي الاحتياجات ويقى فائض، والمؤسسة لديها سيولة ولا تحتاج إلى رأس المال العامل موجب لكن يجب توفيره لمواجهة المخاطر غير المعتبرة.

2-3- الخزينة (TN)

تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة، أو عن الصافي بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل، أي القيم السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة، فالخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي FR و احتياج رأس المال العامل BFR^1 .

$$\text{الخبزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

$$\text{الخبزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياج رأس المال العامل}$$

* حالات الخزينة

الخبزينة = 0 : هي الوضعية المثالية، والوصول إليها يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الإمكانيات المتاحة بتفادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية؛

الخبزينة < 0: أي رأس المال العامل أكبر من الاحتياجات، أي هناك فرص ضائعة عند المؤسسة إذا عليها تسوية الوضع عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن أو تخفيض موارد الديون بتسديد جزء من الديون الطويلة و المتوسطة، العمل على رفع القيم الثابتة بشراء استثمارات إضافية بهدف التأثير على رأس المال العامل، أما في حالة التأثير على الاحتياجات تقوم بالزيادة من الاستعمالات الدورية برفع قيمة المخزونات أو تقديم تسهيلات أو تخفيض موارد الدورة بتسديد للموردين؛

الخبزينة > 0: أي رأس مال العامل اقل من الاحتياجات رأس المال العامل ما يعني عجز المؤسسة عن تسديد ما عليها في أجلها فتحمل تكاليف إضافية ما يجعلها تطلب حقوقها لدى الغير أو تلجأ للاقتراض أو التنازل عن استثمارات دون التأثير على الطاقة الإنتاجية وكحالة استثنائية تلجأ إلى بيع بعض المواد الأولية، إذا أرادت التأثير على رأس المال العامل أو الاحتياجات رأس المال العامل تلجأ لإجراءات معاكسة لما سبق (حالة الخزينة < 0)؛

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 53

الفرع الثاني: النسب المالية

1- تعريف النسب المالية

تعني النسب المالية العلاقة النقدية بين متغيرين احدهما بسط و الآخر مقام وهي توضح نصيب المقام من وحدات البسط، و هي مستخرجة من البنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية للوصول إلى دلالات معينة.¹

2- أنواع النسب المالية

1-2- نسب السيولة

تقيس نسب السيولة مقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل تجاه دائئها عندما يحين أجل استحقاق هذه الالتزامات، و ترتبط هذه النسب بوجود هذه الأصول السائلة التي يمكن تداولها في الأسواق، و تحويلها إلى نقدية بسهولة و سرعة عند سعر السوق و تشمل هذه النسب ما يلي:²

الجدول رقم-4/2- نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة التداول	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$	تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية
نسبة السيولة السريعة	$\frac{\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$	تقيس هذه النسبة درجة السيولة السريعة المتاحة حالا للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل
نسبة النقدية	$\frac{\text{الموجودات و ما يماثلها}}{\text{الخصوم الجارية}}$	تقيس هذه النسبة مقدار النقدية وما في حكمها المتوفرة لسداد الخصوم الجارية

المصدر: عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص95

- نسبة السيولة العامة $< 1: 1$ ³ يعني أن رأس المال العامل موجب وهي الحالة المثالية للمؤسسة.
- نسبة السيولة المختصرة (الناقصة): تكون هذه النسبة في الحالة العادية محصورة بين [0.3 - 0.5].
- نسبة السيولة الآنية: حيث أنه في حالة كانت أغلب ديون المؤسسة مستحقة خلال أيام فقط تكون نسبة السيولة الآنية أقل من الواحد، أما إذا كانت تاريخ هذه الديون تمتد إلى عدة أسابيع أو الشهر فيجب أن تكون هذه النسبة محصورة بين [0.2 - 0.3].

¹ أبو الفتوح علي فضالة، تحليل المالي و إدارة الأموال، مصر، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 1999، ص21

² لزعر محمد، التحليل المالي لتقوم القوائم المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، 2011-2012، ص99، الموقع الالكتروني:

http://bu.umc.edu.dz/theses/pdf تاريخ الاطلاع: 2015/01/15

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 55

2-2- نسب النشاط ومعدلات الدوران

تشير هذه النسب إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على استخدام وإدارة أصولها في تحقيق رقم الأعمال، وتصمم هذه النسب عادة لتحديد ما إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولاً أو أكثر مما ينبغي. ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي: ¹

الجدول رقم-5/2- نسب النشاط ومعدلات الدوران

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
معدل دوران إجمالي الأصول	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}}$	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال
معدل دوران الأصول غير الجارية	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول غير الجارية}}$	يشير معدل دوران الأصول غير الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال
معدل دوران الأصول الجارية	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الجارية}}$	يشير معدل دوران الأصول الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد رقم الأعمال
معدل دوران الذمم	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{رصيد الذمم}}$	يقيس هذا المعدل كفاءة منح الائتمان والتحصيل، بمعنى أنها كلما زاد معدل الدوران كلما دل ذلك على كفاءة الإدارة و العكس صحيح
معدل دوران النقدية	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الموجودات و يماثلها}}$	تبين هذه النسبة عدد المرات التي تدورها النقدية خلال العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة

المصدر: عاطف وليم أندروس، مرجع سابق، ص ص 96-97

2-3- نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي

هو الحكم على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، أي مدى اليسر المالي و بالتالي فيجب البحث عن النسب ذات الدلالة المناسبة آخذين في الحسبان احتياجات مستخدمي القوائم المالية، ² وهناك العدد من النسب الشائعة الاستخدام من بينها:

¹ نفس المرجع، ص 100

² نفس المرجع، ص 100

الجدول رقم-6/2- النسب الهيكلية

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة التمويل الخارجي للأصول	$\frac{\text{الخصوم الجارية} + \text{الخصوم غير الجارية}}{\text{إجمالي الأصول}}$	تعبر هذه النسبة عن المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير
نسبة التمويل الداخلي للأصول	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	تستخدم هذه النسبة كدليل على مدى استقرار وسلامة المركز المالي من منظور الأجل الطويل
نسبة المديونية الكاملة	$\frac{\text{الخصوم الجارية} + \text{الخصوم غير الجارية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	تستخدم هذه النسبة كمؤشر على مدى المخاطرة التي يغامر بها المقرضون
نسبة المديونية قصيرة الأجل	$\frac{\text{الخصوم الجارية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	تبرز هذه النسبة العلاقة بين مقدار الأموال المقدمة من طرف أصحاب المشروع ومقدار الأموال الخارجية قصيرة الأجل
نسبة الاستقلالية المالية	$\frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$	تبين هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة عن الغير فكلما كانت النسبة كبيرة كلما قلت درجة تبعية المؤسسة للغير

المصدر: محمد أحمد العظمة يوسف عوض العادلي، مرجع سابق، ص 667

- نسبة التمويل الخارجي: كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير وبالتالي حظ أوفر

للحصول على ديون من الغير ومن المستحسن أن تكون هذه النسبة تساوي 0.5.

- نسبة التمويل الذاتي (الخاصة):

● نسبة التمويل الذاتي = 1 : أي الأصول الثابتة = الأموال الخاصة وهذا يعني أن ر.م.ع الخاص معدوم إذن فكل الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون طويلة الأجل إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة.

● نسبة التمويل الذاتي < 1: وهذا يعني أن المؤسسة تمول فيها قيمها الثابتة بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال.

- نسبة الاستقلالية المالية: يفضل المليون أن النسبة الأولى محصورة بين [1 - 2] حيث يقوم البنك بالموافقة على

الإقراض إذا تحققت هذه النسبة، أما بالنسبة للنسبة الثانية فلا يجب أن تنخفض عن 0.5 وهي تعطي نفس المعنى مع الأول.

2-4- نسب الربحية

من بين أبرز الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة نجد تحقيق أكبر معدل للربحية، و التي تعتبر محصلة نهائية لعديد من العمليات و القرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط، ويلقى مؤشر الربحية اهتماما متزايدا وخاصة من قبل المساهمين والمستثمرين الجدد لأن الربحية تبقى ضمن أولويات أي نشاط استثماري اقتصادي.¹

- نسب ربحية المبيعات (الهوامش)

تهدف دراسة ربحية المبيعات لمعرفة مقدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال المبيعات، حيث تتم دراسة ربحية المبيعات من خلال النسب التالية:

الجدول رقم -7/2- نسب ربحية المبيعات (الهوامش)

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة هامش الربح الإجمالي.	$\frac{\text{رقم الأعمال} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{رقم الأعمال}}$	تبين هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من رقم الأعمال على توليد هامش من مجمل الأرباح.
نسبة هامش القيمة المضافة.	$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال}}$	تبين هذه النسبة مقدرة دينار واحد من رقم الأعمال على توليد هامش من القيمة المضافة.
نسبة هامش الفائض الخام للاستغلال.	$\frac{\text{الفائض الخام للاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$	تبين هذه النسبة مقدرة دينار واحد من رقم الأعمال على توليد هامش من الفائض الخام للاستغلال.
نسبة هامش نتيجة الاستغلال.	$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$	تبين هذه النسبة مقدرة دينار واحد من رقم الأعمال على توليد هامش من نتيجة الاستغلال.
نسبة هامش الربح الصافي.	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$	تبين هذه النسبة مقدرة دينار واحد من رقم الأعمال على توليد هامش من النتيجة الصافية.

Source: Christophe Thibierge, Analyse financière. Vuibert, 2 édition, Paris, France, 2007, p 67

¹ لزعر محمد نفس المرجع السابق، ص 106

- نسب المردودية

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وتعتبر نسب المردودية بأنها نسب مختلطة يتم الحصول على بنودها من قائمتي حسابات النتائج والميزانية، وفيما يلي أهم نسب المردودية:

الجدول رقم-8/2- نسب المردودية

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
المردودية الاقتصادية الصافية	$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{الأصول الإقتصادية}}$	يركز هذا المعدل على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على مجموع الأموال المستثمرة من نشاطها الاستغلالي.
المردودية المالية	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	يوضح هذا العائد مدى كفاءة الإدارة في استغلال أموالها على أصحاب المؤسسة و قدر تحقيق أرباح من تلك الأموال .
مردودية النشاط	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال(خارج الرسوم)}}$	إن نشاط المؤسسة لا يعبر عنه فقط برقم الأعمال، و لكن أيضا بنسبة رقم الأعمال إلى الربح الصافي، لذلك يستوجب على المؤسسة تغطية تكاليفها بتحقيق نتائج جيدة ومن ثم تحقيق الربح

Source: op.cit, p 72

خلاصة

تستعمل لوحات القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيله بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل بين مختلف المراكز في المؤسسة، وتستند عملية تصميم لوحة القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها: دراسة محيط المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، تحديد المعايير وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم و سريع، كما يجب تحسيس المسؤولين و الأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال.

أما بالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية تقييم الأداء المالي فإنها تساعد على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال استخدام مؤشرات و نسب مالية مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

تمهيد

يعتبر قطاع السكن من بين القطاعات الحساسة وقد شهدت الجزائر و مازالت تواجه مشاكل خانقة في هذا الميدان و ذلك نظرا لانتهاج الدولة الجزائرية بعد الاستقلال إستراتيجية تنموية وفق سياسة توجيه الاستثمارات الوطنية نحو القطاع الإنتاجي من اجل رفع المستوى المعيشي للمواطن و تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها آنذاك الدولة الاشتراكية وكذا خلق مناصب الشغل و تطوير السلك التربوي و هذا ما انعكس سلبا على الميزانية المخصصة لقطاع السكن و التعمير على المستوى الوطني، إذ لم يحظى بالاهتمام الكبير و لم يكن من الانشغالات الأساسية للدولة والجماعات المحلية و ذلك راجع لوفرة عدد كبير من الأملاك الشاغرة عبر كامل التراب الوطني لكن مع ارتفاع الكثافة السكانية و النزوح الريفي أدى ذلك إلى الإخلال بالنسيج العمراني و لا سيما البناءات الفوضوية و ظهور الأحياء القصديرية و بذلك كادت المدن أن تفقد خصوصيتها الحضرية أمام تفاقم أزمة السكن في بلدنا و لا سيما بتقليص حجم السكنات و المحلات التي كان يطلق عليها بالأملاك الشاغرة، و هذا ما أدى إلى الحاجة الماسة لدى الدولة للشروع في إيجاد حل لهذه المعضلة، فاهتدت الدولة إلى إنشاء مؤسسات عمومية منها ديوان الترقية و التسيير العقاري.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

يعد ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية مستغانم من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في توفير و تخصيص المباني و العقارات بصفة عامة لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ يهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل في الازدهار.

المطلب الأول:نبذة تاريخية حول ديوان الترقية و التسيير العقاري.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة و تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري.

الفرع الأول:نشأة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

انشأت الجزائر بعد الاستقلال أجهزة و مؤسسات إدارية حملت على عاتقها مهمة التكفل بالعقارات و حسن تسييرها حيث نجد مصلحة السكن للولاية تتولى مهمة تسيير العقارات الجاهزة الموروثة عن المعمر و التي اعتبرت شاغرة بموجب الأمر 1 102/66 و ذلك عن طريق كرائها للمواطنين وتغطية الإيجار الشهري و كذلك الصيانة و الترميم، في حين كان الديوان العمومي للسكنات ذات الإيجار المعتدل ophlm المؤسس سنة 1968 بموجب المرسوم 259/68 المؤرخ في 5 مارس 1968 يتولى تسيير العقارات الغير الجاهزة الموروثة عن المعمر و التي كانت في طور الانحياز وكذلك التكفل بالعقارات المبنية في مشروع قسنطينة 1958، وفي سنة 1976 تم حل الدواوين العمومية للسكنات ذات الإيجار المعتدل ophlm بموجب المرسوم 144/76، و بمقتضى المرسوم 143/76 يتولى الديوان إتمام المهام و كذلك انجاز المشاريع السكنية و التكفل بتسييرها بالإضافة إلى تسلمه العقارات المتبقية عن مصلحة السكن بالولاية و بصدور القانون 01/81 المتعلق بالتنازل عن أملاك الدولة المعدل بالمرسوم 269/03 في 7 اوت 2003 أصبح يشرف على عملية بيع السكنات و المحلات التجارية و هكذا بدا دور مصلحة السكن للولاية يتناقض بتقلص عدد الأملاك الشاغرة les biens vacants، حيث أصبحت مهمتها تقتصر فقط على تأجير هذه الأملاك، الأمر الذي دفع بالدولة إدماج مصلحة السكن للولاية ضمن ديوان الترقية و التسيير العقاري عام 1984.

الفرع الثاني: تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري

فيما يخص الطبيعة القانونية لديوان الترقية و التسيير العقاري فنجد الديوان قد عرف على انه مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية، و لكن تغيرت طبيعته القانونية و أصبح مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي epic يتمتع بشخصية معنوية و الاستقلال المالي و يعد تاجر مع هيئات مختلفة سواء أشخاص طبيعية أو معنوية و ذلك من خلال شرائها للأراضي المخصصة لانجاز السكنات الاجتماعية، و السكنات الاجتماعية التساهمية و السكنات الترقية، والمحلات التجارية من الجماعات المحلية الدائرة أو من مديرية أملاك الدولة و كذلك الوكالات العقارية.

المطلب الثاني: مهام وعائدات ديوان الترقية والتسيير العقاري

إن طبيعة و أهمية الحاجات التي يجب أن تتوفر لدى كل مواطن ليقوم بالدور الأساسي المكلف به في عملية النهوض بالبلاد تفرض على الدولة الاهتمام بانشغالات المواطنين و أساس السكن، فبذلك فلديوان الترقية و التسيير العقاري مهام سامية ونشاطات متعددة.

الفرع الأول: مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري¹

1_ مهام ذات طابع اجتماعي: لديوان الترقية والتسيير العقاري مهام تمس الجانب الاجتماعي للمواطنين و نلمس ذلك خاصة في ميدان السكنات الاجتماعية التي تتمثل في إعانات كبيرة من الدولة تقدم للمواطنين بصفة غير مباشرة و ذلك بتمويل الدولة لبرامج السكنات الاجتماعية، فمساندة الدولة للمواطن ذوي الدخل الضعيف مساندة لا يستهان بها في سبيل إسكانهم و لا سيما الفئات الاجتماعية التي تعيش ظروف جد عسيرة؛

2_ مهام ذات طابع اقتصادي: مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري لا يتوقف عن المهام الاجتماعية و تعاملاتها لا ينحصر فقط مع الفئات المحرومة بل تعامل الديوان يكون مع مختلف الفئات سواء ذات الدخل الضعيف أو المرتفع نوعا ما أو المتوسط وبذلك فالديوان يهدف إلى ممارسة عمليات تجارية و لا سيما في مجال بيع السكنات الترقية والمحلات التجارية التي يعد ثمنها باهظا نوعا ما بالمقارنة مع ثمن تأجير السكنات الاجتماعية و ترجع عائدات بيع هذه العقارات إلى تحقيق الربح على مستوى الديوان هذا فيما يخص العقارات التي يشرف الديوان على إنجازها و التي تعود ملكيتها له.

¹ من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: عائدات ديوان الترقية و التسيير العقاري¹

فيما يخص العقارات التي قام بنائها المدمر الفرنسي فلديوان فائدة كبيرة في التعامل بها إذ أن الديوان كان مسير فقط لهذه الممتلكات دون أن يكون مالكا لها ودون أن يستفيد من عائداتها بل تعود إلى خزينة الدولة و لكن بصدور المرسوم التنفيذي 1 290/93 تحولت ملكية العقارات التي كانت ملك الدولة إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وبعد صدور المرسوم 290/93 أصبحت عائدات البيع تعود إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري، حيث تنص على ما يلي:

- يستفيد ديوان الترقية و التسيير العقاري فائدة قدرها 20% بالنسبة للمحل ذو طابع سكني؛
- أما المحل ذو الطابع التجاري والمهني فانه يساهم في تنمية الاقتصاد لان هذه الفوائد تدفع الديوان إلى انجاز المشاريع و البرامج السكنية تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطن.

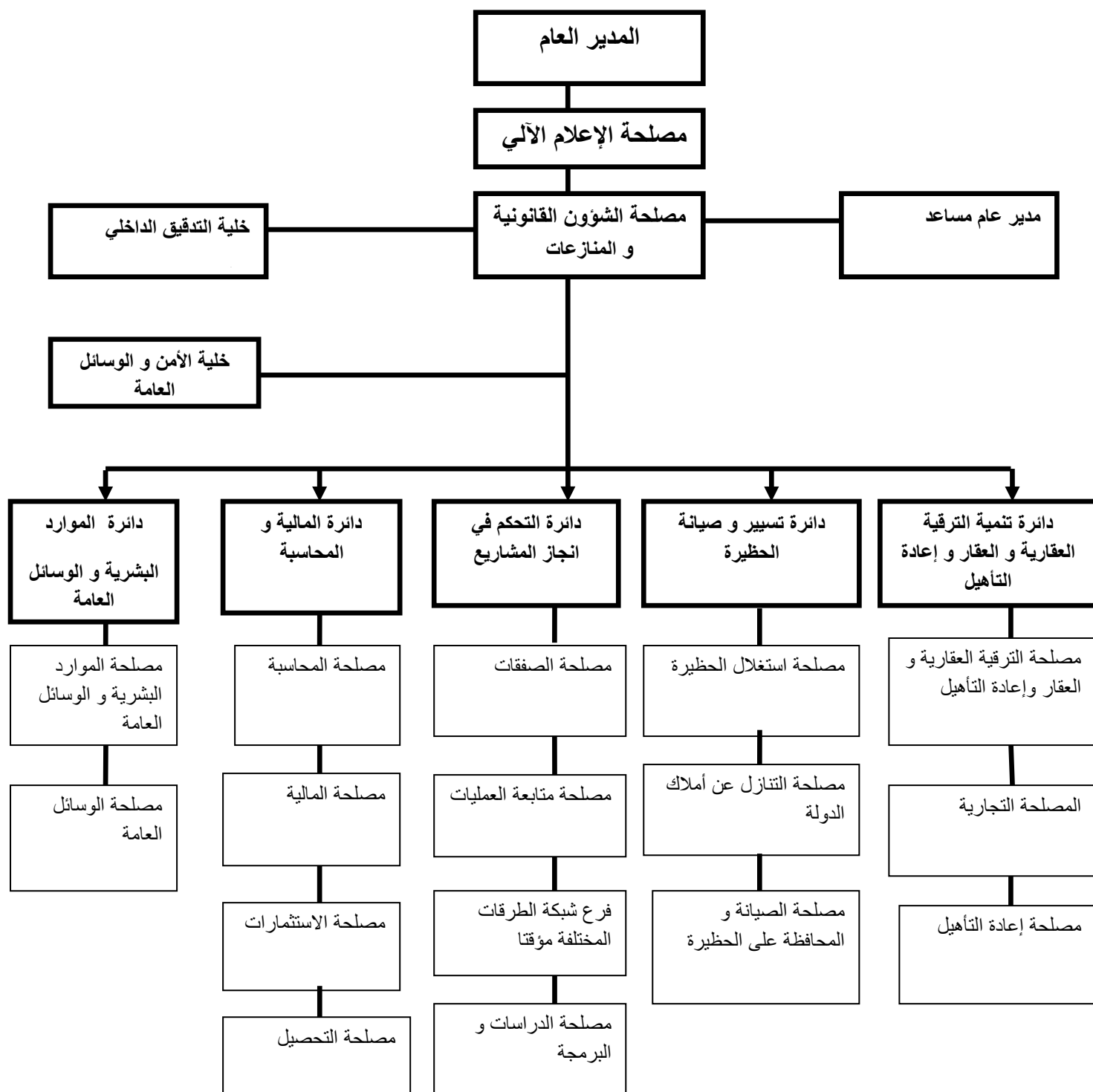
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و النظام المالي لديوان الترقية و التسيير العقاري

فيحدد تنظيم هيكل ديوان الترقية و التسيير العقاري بقرار من مدير المؤسسة طبقا للأحكام، و نعلم أنه لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها و سوف نقوم بتقديم الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري.

¹ وثائق المؤسسة.

الفرع الأول: تقديم الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري

الشكل رقم-1/3- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري .



المصدر: من وثائق المؤسسة

يرأس ديوان الترقية و التسيير العقاري مدير عام يعتلي الهرم السلمي و يتعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن ولا يمكن تعويضه إلا بالشكل نفسه. كما انه يعتبر المسؤول الأول للمؤسسة إداريا و ماليا.

1-مجلس إدارة الديوان

طبقا للقرار 688 المؤرخ في 20 جوان 2005 يتشكل مجلس إدارة الديوان من الأعضاء التالية:

- مدير التخطيط و التهيئة العمرانية؛
 - أمين الخزينة؛
 - هما ممثلان عن وزارة المالية.
 - ممثل الإدارة المركزية؛
 - ممثل الإدارة المحلية؛
 - هما يمثلان وزير السكن و العمران.
 - ممثلين عن عمال الديوان.
- بالإضافة إلى وجود هيئة خارجية على مستوى الديوان تتمثل في محافظ الحسابات الذي يتم تعيينه من طرف أعضاء مجلس الإدارة لمدة 3 سنوات.

2-دوائر الديوان

يتشكل الديوان من 5 دوائر تشرف عليها المديرية العامة و يتولى المدير العام تعيين رؤساء الدوائر و نجد ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية مستغانم كغيره من الدواوين يتشكل من:

- دائرة التحكم في انجاز مشاريع؛
- دائرة تسيير الممتلكات؛
- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة؛
- دائرة المالية والمحاسبة؛
- دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار.

و يوجد إلى جانب هؤلاء الدوائر خلايا تتجلى في:

- خلية الأمن الداخلي للمؤسسة؛
- خلية الشؤون القانونية و المنازعات؛
- خلية الرقابة الداخلية؛
- خلية التنظيم و أنماط الإعلام و الاتصال.

الفرع الثاني: النظام المالي لديوان الترقية و التسيير العقاري¹

لا يمكن لأي مؤسسة خاصة أو عامة محلية أو وطنية منتجة أو غير منتجة أن تقوم بأية إنجازات دون أن تنتهج سياسة مالية خاصة بها، ومن هذا المنطلق فان ديوان الترقية و التسيير العقاري كغيره من المؤسسات الاقتصادية له تسييره المالي الخاص به.

- القانون 1 المؤرخ في 28 نوفمبر 1993 المتضمن تحويل ملكية الأملاك العقارية التي كانت شاغرة بمقتضى الامر 102/66 و التي كانت تابعة للدولة إلى دواوين الترقية و التسيير العقاري؛
- و طبقا للمرسوم التنفيذي 147/91 فان عملية المحاسبة لدواوين الترقية و التسيير العقاري تكون ذات الطابع التجاري و يتم فتح السنة الجديدة في أوائل يناير و تغلق في 31 ديسمبر من كل سنة؛
- و حسب المرسوم 108/93 فان ميزانية الديوان تتشكل من المداخيل و النفقات؛ بالنسبة للمداخيل فإنها تتشكل من:
 - إيرادات الكراء؛
 - إيرادات البيع بالإيجار.

يتعامل ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية مستغانم مع عدة مؤسسات مالية أولها الصندوق الوطني للسكن CNL الذي يعتبر الممول الرئيسي للمشاريع السكنية التي يشرف الديوان على إنجازها بنسبة 100 % وبنسبة 30 % فيما يخص السكنات الاجتماعية التساهمية؛ كما تتعامل مع مؤسسات مالية أخرى كالخزينة العامة TP، وكذلك بنك التنمية المحلية BDL، بالإضافة إلى قرض الشعبي الجزائري CPA و زيادة على ذلك هناك الحساب البريدي CCP و حديثا تم التعامل مع الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية كمؤسسة جديدة تقدم إعانات للمواطنين.

¹ من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام المؤشرات و النسب المالية
تقاس الوضعية المالية لأي مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتاريخ استحقاقها من جهة، و بمدى إمكانية خلق عوائد مالية تساعد في تطوير نشاطها و توسيعه من جهة أخرى، ما يضمن لها البقاء و الاستمرار و ذلك باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن نشاط المؤسسة و هذا ما سنقوم به تطبيقا على ديوان الترقية و التسيير العقاري، من خلال تحليل وضعية المؤسسة المالية و ذلك بالاعتماد على أهم النسب و المؤشرات المالية، خلال فترة الدراسة 2013/2011

المطلب الأول: عرض و تحليل القوائم المالية لديوان الترقية و التسيير العقاري
في هذا المطلب سنقوم بدراسة تحليلية للوضعية المالية للمؤسسة في الفترة الممتدة ما بين 2011-2013 و ذلك بالمقارنة بين هذه السنوات الثلاث باستخدام الميزانية المالية و حسابات النتائج كما يلي:

الفرع الأول: تحليل الميزانية المالية

1- جانب الأصول

الجدول رقم-1/3- يوضح الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2011-2012-2013

2013	2012	2011	الأصول
			أصول غير جارية
			فارق بين الاقتناء
507 276,77	451 109,10	219 341,44	التثبيات المعنوية
593 698 140,31	21 179 640 067,64	17 035 421 704,55	التثبيات العينية
80 771 454,23	46 103 522,00	46 103 522,00	أراضي
489 563 715,71	506 591 200,64	525 149 551,83	مباني
23 362 970,37	17 725 101,40	13 868 298,43	التثبيات العينية الأخرى
	20 609 220 243,60	16 450 300 332,29	التثبيات في شكل امتيازات
176 337 083,93	158 557 147,58	137 291 115,27	التثبيات الجاري انجازها
83 766 579,76	90 091 970,79	102 539 116,96	التثبيات المالية
			سندات المساهمة المقومة المؤسسات المشاركة
			مساهمات أخرى و الحسابات الدائنة
			السندات المثبتة الأخرى
83 766 579,76	90 091 970,79	102 539 116,96	خسائر القيمة عن الأصول المالية الأخرى غير جارية
854 309 080,77	21 428 740 295,11	17 275 471 278,22	مجموع الصول غير جارية
			الأصول الجارية
781 537 831,58	594 624 480,73	431 576 591,26	مخزونات و منتوجات قيد التنفيذ
700 623 134,82	589 996 966,02	512 376 098,45	حسابات دائنة و إستخدامات مماثلة
436 633 478,60	336 883 309,61	254 497 848,33	الزبائن
65 113 013,86	54 628 475,57	67 548 397,67	مدينون آخرون
199 175 342,36	198485,180,84	190 329 852,45	الضرائب
			أصول جارية أخرى
1 049 075 288,16	1 256 669 909,41	1 225 097 047,09	الموجودات ما شابهها
			الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
1 049 075 288,16	1 256 669 909,41	1 225 097 047,09	الخزينة
2 531 236 254,56	2 441 291 356,16	2 169 049 739,80	مجموع الأصول الجارية
3 385 545 335,33	23 870 031 651,27	19 444 521 015,02	المجموع العام للأصول

المصدر: من وثائق المؤسسة.

تحليل جانب الأصول

نلاحظ من خلال تقييم جدول أصول الميزانية ما يلي :

عند مقارنة الأصول غير الجارية لسنة 2012 مع 2011 نلاحظ تزايد بقيمة 15132596983.11 دج و هذا راجع إلى زيادة بعض عناصر أصول الميزانية المتمثلة في التثبيتات العينة، و استمر هذا التناقص إلى غاية سنة 2013 حيث قدر ب 1288565214.34 دج مقارنة مع السنة 2012 و السبب يعود إلى التنازل عن التثبيتات في شكل امتيازات.

عند مقارنة الأصول الجارية لسنة 2012 مع سنة 2011 نلاحظ تزايد بقيمة 272241616.36 دج، و هذا راجع إلى زيادة المحزونات و الزبائن و استمر في التزايد حيث قدرت الزيادة في 2013 بقيمة 89944898.40 دج.

2- جانب الخصوم

تمثل جانب الموارد من الميزانية وتنقسم إلى ثلاث أقسام وهي : رؤوس الأموال الخاصة، الخصوم غير

الجارية والخصوم الجارية كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم-2/3- يوضح الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2011-2012-2013

2013	2012	2011	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
1 888 502 589,83	1 888 502 589,93	1 888 502 589,83	رأس المال الصادر
			رأس مال غير مستعان به
	1 238 062,18	1 238 062,18	علاوات و احتياطات مدمجة (1)
			فوارق إعادة التقييم
			فارق المعادلة (1)
67 542 732,54	27 675 356,11	-60 553 743,00	النتيجة الصافية
-679 616 196,91	-717 944 577,73	-673 116 163,74	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى /ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة(1)
			حصة ذوي الأقلية (1)
1 276 429 125,46	1 199 471 430,39	1 156 070 745,27	المجموع -1-
			الخصوم غير الجارية
837 239 559,41	786 962 396,58	762 263 010,51	قروض و ديون مالية
			ضرائب (مؤجلة و مرصدة)
	20 609 220 243,60	16 450 300 332,30	ديون أخرى غير جارية
29 197 069,41	27 363 698,33	23 601 561,71	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
866 436 628,82	21 423 546 388,51	17 236 164 904,52	مجموع الخصوم غير الجارية -2-
			الخصوم الجارية
72 721 855,11	34 169 285,05	8 718 116,77	موردون و حسابات ملحقة
62 553 894,35	53 638 197,03	53 529 543,53	ضرائب
1 107 403 801,59	1 159 206 430,29	990 037 704,93	ديون أخرى
			خزينة الخصوم
1 242 679 581,05	1 247 013 882,37	1 052 285 365,23	مجموع الخصوم الجارية -3-
3 385 545 335,33	23 870 031 651,27	19 444 521 015,02	المجموع العام للخصوم

المصدر: من وثائق المؤسسة

تحليل جانب الخصوم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تغيير في عناصر الخصوم للميزانية خلال الفترة 2011-2013 بحيث:

- رؤوس الأموال الخاصة: هناك تزايد مستمر بحيث في سنة 2012 كان بقيمة 4340085.2 دج و استمر إلى غاية سنة 2013 بقيمة 76957695.07 دج و هذا راجع إلى الربح الناتج عن العمليات المؤسسة.
- الخصوم غير الجارية: نلاحظ تذبذب خلال الثلاث سنوات، إذ تزايد في سنة 2012 بقيمة 4187381483.99 دج راجع إلى زيادة الديون المالية و لكن تناقص في سنة 2013 بقيمة 20557109759.69 دج أي بنصف قيمة الزيادة في سنة 2012 و هذا بعد التخلص من الديون طويلة الأجل و تسديدها.
- الخصوم الجارية: نلاحظ تزايد في سنة 2011 بقيمة 194728517.14 دج ثم تناقصت بقيمة 4334301.32 دج في سنة 2013 و هذا راجع إلى تناقص الديون قصيرة الأجل.

الفرع الثاني: تحليل حسابات النتائج

الجدول رقم 3/3- حسابات النتائج لسنة 2011-2012-2013

2013	2012	2011	
584 336 814,58	249 538 344,43	268 082 925,81	رقم الأعمال
130 717 757,74	166 843 164,56	152 161 207,38	تغيرات المحزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع
1 774 593,40		3 783 218,25	الإنتاج المثبت
			إعانات الاستغلال
716 829 165,72	416 381 508,99	424 027 351,44	إنتاج السنة المالية (1)
37 482 851,15	26 852 294,01	18 406 877,10	المشتريات المستهلكة
391 338 037,00	188 329 801,95	200 803 302,55	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
428 820 888,51	215 182 095,96	219 210 179,65	استهلاكات السنة المالية (2)
288 008 177,21	201 199 413,03	204 817 171,79	المضافة للاستغلال القيمة (3)=(2-1)
295 439 805,71	303 432 405,42	243 250 191,38	أعباء المستخدمين
19 724 561,87	8 100 814,11	7 037 670,73	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
-27 156 090,37	-110 333 806,50	-45 470 690,32	إجمالي فائض الاستغلال (4)
21 596 789,54	27 321 828,94	25 686 281,89	المنتجات العملياتية الأخرى
678 113,25	387 956,45	3 476 830,54	الأعباء العملياتية الأخرى
69 625 195,64	37 168 960,28	49 827 167,70	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات وخسارة القيمة
142 843 209,51	145 055 310,69	12 494 674,35	استرجاعات خسائر القيمة و المؤونات
66 980 599,70	24 486 416,40	-60 593 732,32	النتيجة العملياتية (5)
567 132,84	3 189 112,88	40 855,66	المنتجات المالية
5 000,00	173,17	866,34	الأعباء المالية
562 132,84	3 188 939,71	39 989,32	النتيجة المالية (6)
67 542 732,54	27 675 356,11	-60 553 743,00	العادية قبل النتيجة (7)=(6+5)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
881 836 297,52	591 947 761,50	462 249 163,34	مجموع منتجات الأنشطة العادية
814 293 564,98	564 172 405,39	552 802 906,34	مجموع أعباء الأنشطة العادية
67 542 732,54	27 675 356,11	-60 553 743,00	النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
			عناصر غير عادية (منتجات يجب تبيانها)
			عناصر غير عادية (أعباء يجب تبيانها)
			النتيجة غير العادية (9)
67 542 732,54	27 675 356,11	-60 553 743,00	صافي نتيجة السنة المالية (10)
			حصة الشركة الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة
			الصافية (1)
			صافي نتيجة المجموع المدمج (1) (11)
			ومنها حصة ذوي الأقلية (1)
			حصة المدمج (1)

المصدر: من وثائق المؤسسة

التحليل

نلاحظ من خلال مراجعة جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث أن النتيجة الصافية لسنة 2011 عرفت خسارة قدرت ب 60553743.00 دج لكن في السنة 2012 عرفت ربح قدر ب 27675356.11 دج، واستمر هذا النمو حيث قدر ب 6752732.54 دج في السنة 2013.

الفرع الثالث: إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013-2012-2011

الجدول رقم-4/3- يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011

الأصول	النسبة	الخصوم	النسبة
الأصول غير الجارية	88.84%	رؤوس الأموال الخاصة 1 156 070 745,27	5.95%
		الخصوم غير الجارية 17 236 164 904,52	88.64%
الأصول الجارية	11.16%	الخصوم الجارية 1 052 285 365,23	5.41%
مجموع الأصول	100%	مجموع الخصوم 19 444 521 015,02	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم-5/3- يمثل الميزانية المختصرة لسنة 2012

الأصول	النسبة	الخصوم	النسبة
الأصول غير جارية	89.77%	رؤوس الأموال الخاصة 1 199 471 430,39	5.03%
		الخصوم غير الجارية 21 423 546 388,51	89.75%
الأصول الجارية	10.23%	الخصوم الجارية 1 247 013 882,37	5.22%
مجموع الاصول	100%	مجموع الخصوم 23 870 031 651,27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم-6/3- يمثل الميزانية المختصرة لسنة 2012

النسبة	الخصوم	النسبة	الأصول
37.70%	رؤوس الأموال الخاصة 1 276 429 125,46	25.23%	الأصول غير جارية 854 309 080,77
25.60%	الخصوم غير الجارية 866 436 628,82		الأصول الجارية 2 531 236 254,56
36.71%	الخصوم الجارية 1 242 679 581,05	74.77%	
100%	مجموع الخصوم 3 385 545 335,33	100%	مجموع الأصول 3 385 545 335,33

المصدر: من إعداد الطالبة

1- تشخيص الهيكل المالي

لتشكيل هيكل المالي للميزانية في وقت معين نأخذ نسب معينة و المتمثلة في مقارنة عنصر من عناصر الأصول بإجمالي الأصول و نفس الشيء بالنسبة للخصوم، و الفترة المعنية في هذه الدراسة هي 2011-2013 كما يلي:

• نسبة هيكلية الأصول

من خلال نسب هيكلية الأصول نوضح طبيعة نشاط المؤسسة و القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى الوصول إلى الوضعية الأنسب لتوزيع عناصر الأصول على مختلف المراحل:

جدول رقم-7/3- نسب هيكلية الأصول

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
هيكلية الأصول غير جارية	الأصول غير الجارية \ مجموع الأصول	88.84%	89.77%	25.23%
هيكلية الأصول الجارية	الأصول الجارية \ مجموع الأصول	11.16%	10.23%	74.77%
المجموع		100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب في النسب:

- نسبة الأصول غير جارية: هناك تزايد في سنة 2012 ثم تناقص بنسبة كبيرة في سنة 2013 إلى 25.23% و هذا راجع إلى التنازل عن التثبيتات في شكل امتياز؛

- نسبة الأصول الجارية: نلاحظ تزايد كبير في سنة 2013 بنسبة 74.77 و هذا راجع على الزيادة في قيمة المخزونات و الأشغال قيد التنفيذ.

• **نسب هيكلية الخصوم:** هي نسب تعبر عن الوضعية المثلى باستعمال الأموال المستثمرة و ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم-8/3- نسب هيكلية الخصوم

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
هيكلية رؤوس الأموال الخاصة	رؤوس الأموال الخاصة \ مجموع الخصوم	5.94%	5.02%	37.70%
هيكلية الأموال الدائمة ¹	الخصوم غير الجارية \ مجموع الخصوم	88.64%	89.75%	25.60%
هيكلية الخصوم الجارية	الخصوم الجارية \ مجموع الخصوم	5.41%	5.22%	36.70%
المجموع		100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه : نسبة الأموال الدائمة عرفت تناقص كبير في سنة 2013 و ذلك لاعتمادها على رؤوس الأموال الخاصة التي تزايدت بنسبة 32%.

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

التوازن المالي يكون باستخدام أصول الميزانية و مقابلتها بخصومها كل حسب تبويبها و مدة استحقاقها، من اجل الحكم على مقدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم المستحقة عليها من خلال مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في ما يلي :

1- رأس المال العامل Fr: رأس المال العامل مؤشر مهم لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تحقق التوازن المالي في المدى الطويل أم لا تحققه

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} \setminus \text{الأصول غير جارية}$$

¹ رؤوس الأموال الخاصة+ الخصوم غير الجارية

الجدول رقم-9/3- رأس المال العامل لسنة 2011-2012-2013

البيان	2011	2012	2013
رؤوس الأموال الخاصة	1.156.070.745.27	1.199.471.430.39	1.276.429.125.46
+الخصوم غير جارية	17.236.164.904.51	21.423.546.388.51	866436.628.28
- الاصول غير جارية	17.275.471.278.22	21.428.740.295.11	854.309.080.77
FR	1.116.764.371.56	1.194.227.523.79	1.288.556.673.51

المصدر: من إعداد الطالبة

2- احتياجات رأس المال العامل BFR: ينشأ الاحتياج لرأس المال العامل من عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال و الديون قصيرة الأجل فينشأ خلل في تمويل الأصول المتداولة و يعبر عنه بالفرق بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة ماعدا السلفات المصرفية فإذا كان الفرق موجبا يعني أن هناك خلل تتم تغطيته بالموارد الدائمة أي دورة الاستثمار و يتم حسابه كما يلي:

$$\text{إ.ر.م.ع} = (\text{مجموع الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}) - (\text{مجموع الخصوم الجارية} - \text{خزينة الخصوم})$$

الجدول رقم-10/3- احتياجات رأس المال العامل لسنة 2011-2012-2013

البيان	2011	2013	2013
مجموع الأصول الجارية	2.169.049.739.80	2.441.291.356.16	2.531.236.254.56
- خزينة الأصول	1.225.097.047.09	1.256.669.909.41	1.049.075.288.16
نتيجة-01-	943.952.692.71	1.184.621.446.75	1.482.160.966.40
مجموع الخصوم الجارية	1.052.285.365.23	1.247.030.882.37	1.242.679.581.05
- خزينة الخصوم	0	0	0
النتيجة-02-	1.052.285.365.23	1.247.030.882.37	1.242.679.581.05
BFR=(01)-(02)	-108.332.672.52	-62.392.435.62	-58.053.134.30

المصدر: من إعداد الطالبة

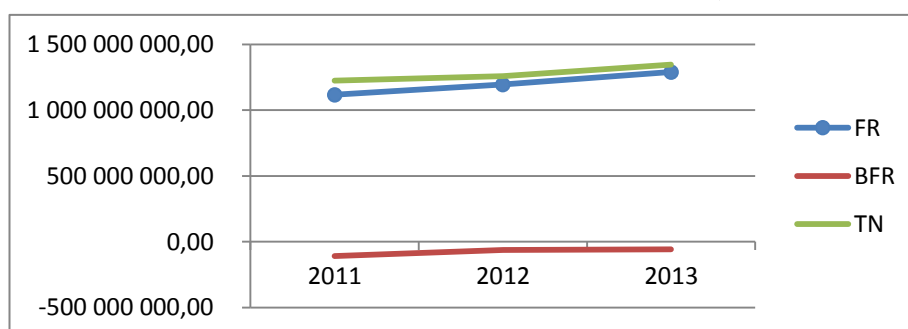
3 - الخزينة الصافية TN: الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي تحت تصرف المؤسسة بعد طرح احتياجات رأس المال العامل من رأس المال العامل، و الجدول التالي يوضح تغيرات الخزينة خلال فترة الدراسة:

الجدول رقم-11/3-الخزينة الصافية لسنة2011-2012-2013

البيان	2011	2012	2013
FR	1 116 764 371,56	1 194 227 523,79	1 288 556 673,51
BFR	-108 332 672,52	-62 392 435,62	-58 053 134,30
TN	1 225 097 044,08	1 256 919 959,41	1 346 609 807,81

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم-2/3-يمثل تطور FR-BFR-TN خلال الفترة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية

لتقييم الأداء المالي للمؤسسة نستخدم النسب المالية، و لكن باعتبار انه هناك نسب مالية عديدة، فكل مؤسسة تأخذ النسب التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها، و في هذه الدراسة اخترنا أهم النسب المالية لتقييم أداء ديوان الترقية و التسيير العقاري خلال الفترة 2011-2013.

قبل التطرق إلى النسب نلخص جميع عناصر الميزانية لسنوات الثلاث في جدول:

الجدول رقم-12/3- يوضح عناصر الميزانية لسنة 2011-2012-2013

البيان	2011	2012	2013
الأصول غير جارية	17.275.471.278.22	2.142.874.295.11	854.309.080.77
الأصول جارية	2.169.049737.80	2.441.291.356.16	2.531236.254.56
مجموع الأصول	19.444.521.015.02	23.870.031.651.27	3.385.545.335.33
رؤوس الأموال الخاصة	1.156.070.745.27	1.199.471.430.39	1.276.429.125.46
الخصوم غير جارية	17.236.164.904.52	21.423.546.338.51	866.436.628.82
الخصوم الجارية	1.052.285.365.23	1.247.013.882.37	1.242.679.581.05
مجموع الخصوم	19.444.521.015.02	23.870.031.651.27	3.385.545.335.33

المصدر: من إعداد الطالبة

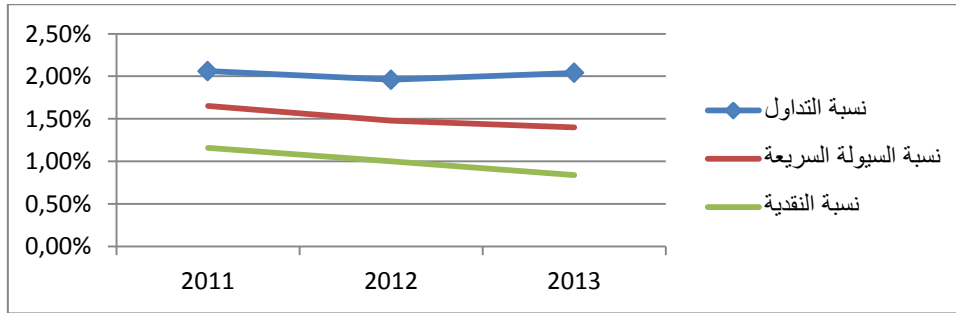
1- نسب السيولة: تعبر هذه النسبة على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها اتجاه دائئيتها في أجال الاستحقاق

الجدول رقم-13/3- تطور نسب السيولة سنة 2011-2012-2013

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة التداول	أصول جارية\الخصوم الجارية	%2.06	%1.96	%2.04
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية-مخزون\الخصوم الجارية	%1.65	%1.48	%1.40
نسبة النقدية	موجودات و ما شابهها الخصوم الجارية	%1.16	%1.00	%0.84

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم-3/3-يمثل تطور نسب التداول خلال الفترة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة

2- نسب النشاط و معدلات دوران

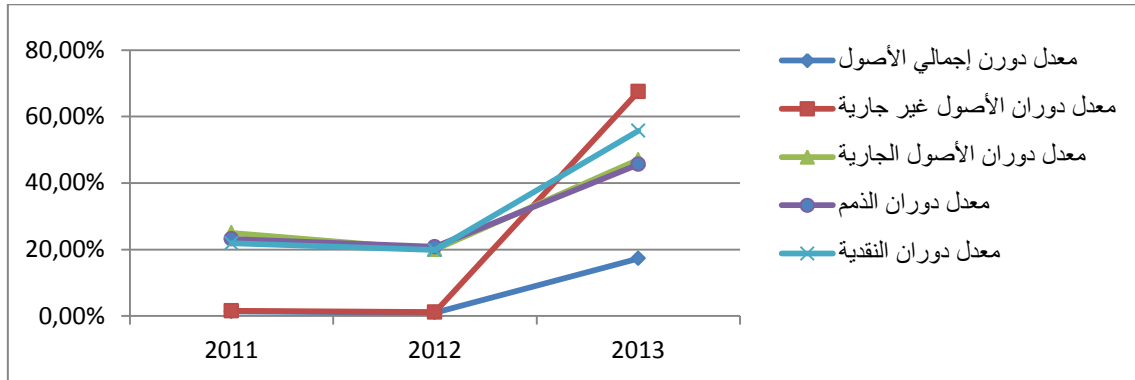
تعبر هذه النسب على مدى قدرة و كفاءة المؤسسة على استخدام و إدارة أصولها في تحقيق رقم الأعمال

جدول رقم-14/3- تطور نسب النشاط و معدلات دوران سنة 2011-2012-2013

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال \ مجموع الأصول	%1.37	%1	%17.27
معدل دوران الأصول غير جارية	رقم الأعمال \ مجموع الأصول غير جارية	%1.55	%1.16	%67.44
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال \ مجموع الأصول الجارية	%25	%20	%47.02
معدل دوران الذمم الدائنة	رقم الأعمال \ رصيد الذمم الدائنة	%23.18	%20.80	%45.62
معدل دوران النقدية	رقم الأعمال \ الموجودات و ما شابهها	%21.88	%19.85	%55.70

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم-4/3- يمثل تطور نسب النشاط و معدلات دوران خلال الفترة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة

3- نسب الهيكل التمويلي و اليسر المالي

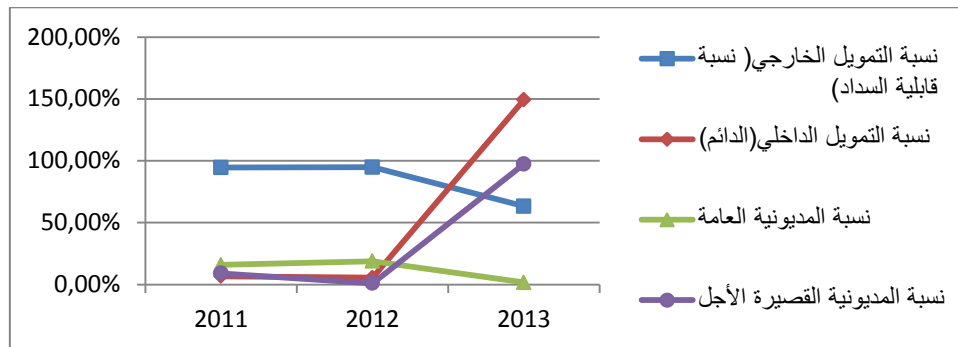
تعتبر هذه النسب على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل.

جدول رقم-15/3- تطور نسب الهيكل التمويلي و اليسر المالي سنة 2011-2012-2013

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة التمويل الخارجي (نسبة قابلية السداد)	(الخصوم الجارية+الخصوم غير جارية) \ مجموع الأصول	%94.58	%94.77	%63.29
نسبة التمويل الداخلي (الدائم)	(رؤوس الأموال الخاصة \ الأصول غير جارية	%6.69	%5.59	%149.4
نسبة المديونية العامة	(الخصوم الجارية+الخصوم غير جارية) \ رؤوس الأموال الخاصة	%1590	%1886	%167
نسبة المديونية القصيرة الأجل	الخصوم الجارية \ رؤوس الأموال الخاصة	%9.10	%1.04	%97.35
نسبة الاستقلالية المالية	رؤوس الأموال الخاصة \ مجموع الديون	%6.32	%5.29	%60.52

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم-5/3- يمثل تطور نسب الهيكل التمويلي و اليسر المالي خلال الفترة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة

4- نسب الربحية

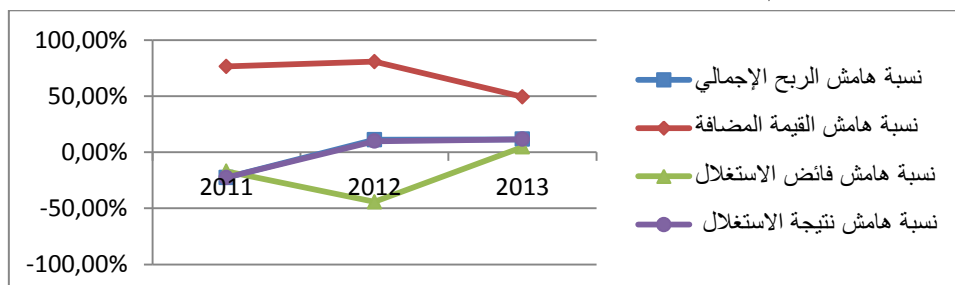
- نسبة ربحية المبيعات

جدول رقم-16/3- تطور نسب ربحية المبيعات سنة 2011-2012-2013

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة هامش الربح الإجمالي	الربح الإجمالي \ رقم الأعمال	%-22.58	% 11.09	% 11.56
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة \ رقم الأعمال	% 76.40	% 80.63	% 49.29
نسبة هامش فائض الاستغلال	فائض الاستغلال \ رقم الأعمال	% 16.96-	%-44.21	% 4.64-
نسبة هامش نتيجة الاستغلال	نتيجة الاستغلال \ رقم الأعمال	%-22.60	% 9.81	% 11.46
نسبة هامش الربح الصافي	النتيجة الصافية \ رقم الأعمال	%-22.58	% 11.09	% 11.56

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم-6/3- يمثل تطور نسب ربحية المبيعات خلال الفترة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة

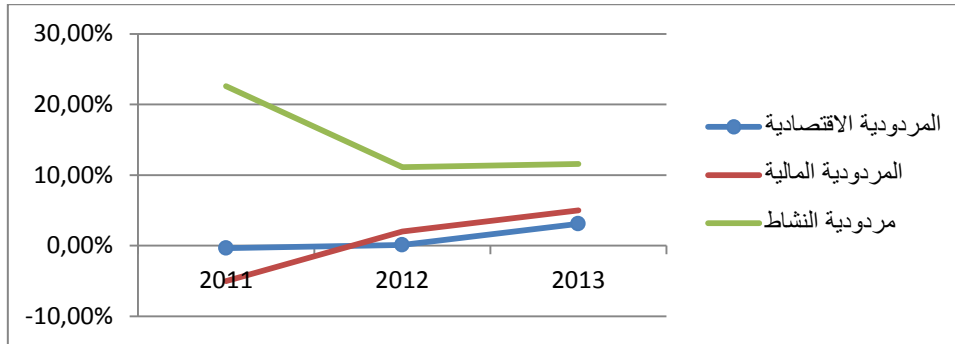
-نسبة المردودية

جدول رقم-17/3- تطور نسبة المردودية سنة 2011-2012-2013

النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال \ الأصول الاقتصادية ¹	%-0.33	%0.11	%3.12
المردودية المالية	النتيجة الصافية \ رؤوس الأموال الخاصة	%-5	%2	%5
مردودية النشاط	النتيجة الصافية \ رقم الأعمال	%22.58	%11.9	%11.56

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم-7/3- يمثل تطور نسب المردودية خلال الفترة 2011-2013



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ الأصل الاقتصادي = رؤوس الأموال الخاصة+ الخصوم غير جارية

المبحث الثالث: لوحة القيادة كوسيلة لتقييم الأداء المالي

سنقوم في هذا المبحث بتسجيل النتائج المؤشرات المالية و النسب المالية، التي تم الحصول عليها في المبحث السابق في جدول واحد، باعتبار الجداول إحدى الطرق لتصميم لوحة القيادة و ذلك من اجل تحليل و تفسيرها و الخروج باستنتاجات، مع العلم أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لا يقوم بالتحليل المالي، و لا يستخدم لوحة القيادة لتقييم أدائه المالي.

المطلب الأول: اقتراح لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة

الجدول رقم -18/3- لوحة القيادة المقترحة

نسبة الانحراف	انحراف 2013-2012	نسبة الانحراف	انحراف 2012-2011	2013	2012	2011	المؤشرات	
%7.32	94.329.149.72	%6.48	77.463.152.23	1.288.556.673.51	1.194.227.523.79	1.116.764.371.56	FR	مؤشرات التوازن
%-7.47	4.339.301.32	-%73.63	45.940.236.88	-58.053.134.30	-62.392.435.62	-108.332.672.52	BFR	
%6.66	89.686848.40	%2.53	31.822.915.33	1.346.609.807.81	1.256.919.959.41	1.225.097.044.08	TN	
%3.44	%0.07	%-5.1	%- 0.1	%2.04	%1.96	%2.06	نسبة التداول	نسب السيولة
%5.71	%0.08	%-11.49	%- 0.17	%1.40	%1.48	%1.65	نسبة سيولة السريعة	
%-19.05	%-0.16	%-0.16	%-0.16	%0.84	%1	%1.16	نسبة النقدية	
%94.20	%16.25	%-12.78	%-12.78	%17.25	%1	%3.78	معدل دوران إجمالي الأصول	نسب النشاط
%98.27	%66.28	%-33.32	%-0.39	%67.44	%1.16	%1.55	م.د الاصول غ جارية	
%57.46	%27.02	%-25	%-5	%47.02	%20	%25	م.د الأصول الجارية	
%54.4	%24.82	%-11.44	%-2.38	%45.62	%20.80	%23.18	م.د الدمم الدائنة	
%64.36	%35.85	%-10.22	%- 2.03	%55.70	%19.85	%21.88	معدل دوران النقدية	
%-49.74	%-31.48	%0.20	%0.19	%63.29	%94.77	%94.58	نسبة التمويل الخارجي	نسب الهيكل التمويلي
96,25%	143,81%	%-19.55	%-1.09	%149.41	%5.59	%6.69	نسبة التمويل الداخلي	
%-1031	%-1722	%15.82	%299	%167	%1889	%1590	نسبة المديونية العامة	
%-6.83	%-6.65	%12.5	%13	%97.35	%104	%91	نسبة مديونية الخصوم الجارية	
%97.86	%59.23	%-38.37	%-1.03	%60.52	%5.29	%6.32	نسبة الاستقلالية المالية	

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية في ديوان الترقية و التسيير العقاري

							نسبة ربحية المبيعات	نسب الربحية
4.06%	%0.47	%302	%33.49	%11.56	%11.09	-%22.58		
-60.58%	%-31.34	%5.24	%4.23	%49.29	%80.63	%76.40	ن.ه القيمة المضافة	
852.8%	%39.57	%-61.63	%-27.25	%-4.64	-%44.21	%16.96-	ن.ه فائض الاستغلال	
14.39%	%1.65	%330.37	%32.41	%11.46	%9.81	%-22.60	ن.ه نتيجة الاستغلال	
4.06%	%0.47	%302	%33.549	%11.56	%11.09	%-22.58	ن.ه الربح الصافي	
96.47%	%3.01	%400	%0.44	%3.12	%0.11	-%0.33	المردودية الاقتصادية	
60%	%3	%350	%7	%5	%2	%-5	المردودية المالية	
4.06%	%0.47	%302	%33.54	%11.56	%11.9	-%22.58	مردودية النشاط	
							نسب المردودية	

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة

الفرع الأول: تحليل المؤشرات

بعد إعداد لوحة القيادة النموذجية والمقترحة نقوم بتحليل مؤشراتنا و استنتاج وضعية المؤسسة خلال الفترة 2011-2013 كما يلي:

1- مؤشرات التوازن المالي

تمثل مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة حققت توازنا ماليا على المدى الطويل خلال السنوات الثلاثة من خلال الإشارة الموجبة لرأس المال ($FR < 0$)، يدل على أن رؤوس الأموال والخصوم غير جارية الأموال الدائمة غطت الأصول غير جارية بعد تمويل كل أصولها غير الجارية رغم أن النتيجة الصافية للمؤسسة كانت خسارة سنة 2011 بينما كانت النتيجة الصافية ربح سنة 2012 و 2013، و هذا يعني أن المؤسسة خلال هذه السنوات حققت توازن مالي، حيث استطاعت تمويل جميعا استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة، كما تمكنت من تمويل احتياجاتها المالية الطويلة الأجل وحققت فائضا ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، و بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تخلصت من حالة العسر المالي تماما، وكذا تحقيق خزينة موجبة يعود السبب في ارتفاع و انخفاض الخزينة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال العامل رأس المال العامل FR والخزينة TR. (انظر الجدول رقم 11 ص 69).

2- مؤشرات السيولة

نسب السيولة العامة خلال السنوات الثلاثة أكبر من 1، حيث بلغت حوالي الضعف 2.06 سنة 2011 و هي نسبة كبيرة جدا، و بقيت على نفس الحال خلال السنوات الاخرى ما بين 1.96%-2.03% و ذلك يعني أن المؤسسة تستطيع تسديد ديونها و الحصول على قروض جديدة، و بالتالي يمكن القول بأن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها تجاه دائنيها في مواعيد استحقاقها وذلك بفضل السيولة التي لديها، و ذلك يعني أن وضعها المالي جيد . لكن نلاحظ وجود فائض بعد تغطية الخصوم الجارية بمعنى وجود أموال متاحة غير مستخدمة. (انظر الجدول رقم 13 ص 70).

3- مؤشرات النشاط

- تحليل معدل دوران الأصول: هذه النسبة تعكس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من رقم الأعمال، و لذلك فكلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام و إدارة مواردها ، و كلما زاد دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال النشاط.

خلال فترة الدراسة أن معدلات الدوران صغيرة و في تزايد حيث تبين إيراد كل دينار من الأصول فنجد في سنة 2011 و 2012 حققت نسبة دوران صغيرة ولكن في سنة 2013 ارتفعت نسبة الدوران أي الأصول المستثمرة كانت المؤسسة تجني عليها إيرادات كبيرة و يرجع سبب الارتفاع إلى ارتفاع رقم الأعمال وانخفاض مجموع الأصول. (انظر الجدول رقم 14 ص 70)؛

- تحليل معدل دوران الذمم الدائنة و النقدية: و يقيس هذا المعدل مدى نجاح تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء ، لذا كلما انخفض معدل دوران الذمم الدائنة عن معدل دوران الذمم المدينة كلما كان ذلك مؤشر يدل على تخفيض الضغوطات التي تواجهها المؤسسة من زاوية السيولة ، بحيث نلاحظ من جدول تغيرات معدلات الدوران أن المعدل بالنسبة لكل السنوات كبير هذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة و كذلك نفس الأمر بالنسبة لمعدل دوران النقدية المعدل كبير، السيولة المستخدمة تحقق إيرادات جيدة؛

4- الهيكل التمويلي و اليسر المالي (انظر الجدول رقم 15 ص 71)

- نسبة التمويل الخارجي: تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنيها بما يزيد من ثقتهم التي يمنحونها فكلما كانت هذه النسبة صغيرة زاد من ارتياح الدائنين اتجاه المؤسسة، ولكن مؤسسة خلال الفترة المدروسة نلاحظ أن نسبة قابلية السداد مرتفعة في السنوات الأولى حيث فاقت هذه النسبة % 90 لكن في سنة 2013 أصبحت المؤسسة مستقلة ماليا مما أدى إلى انخفاض نسبة قابلية السداد؛

- نسبة التمويل الداخلي: للمؤسسة أكبر من الواحد خلال سنتي 2011 و 2012 ، ما يدل على أن الأصول غير جارية التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق رؤوس الأموال الخاصة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول غير جارية التي تقوم بتمويل به الأصول المتداولة، على غرار سنة 2013 التي كانت فيها هذه النسبة كبيرة جدا فاقت الضعف أي أن رؤوس الأموال الخاصة تكفي لتمويل الأصول غير جارية و الجارية وهذا راجع الانخفاض في الأصول غير جارية؛

- بالنسبة للاستقلالية المالية: للمؤسسة نجد أن نسبتها تتراوح بين : 5% و 6% في السنوات الأولى ثم ارتفعت النسبة في سنة حيث قدرت ب 60% بمعنى أن رؤوس الأموال تغطي نسبة 60% من ديون، نستنتج أن المؤسسة مستقلة نوعا ما عن غيرها من الناحية التمويلية فهي إذا في يسر مالي؛

- المديونية العامة: للمؤسسة التي تعبر عن مقارنة أموال الاستدانة مع الأموال الخاصة نلاحظها بنسب كبيرة جدا في سنة 2011 و 2012 حيث بلغت أقصى قيمة لها و هذا راجع إلى الزيادة في الخصوم غير جارية المتمثلة في الديون طويلة الأجل و هي تمثل عبئ كبير على المؤسسة و لكن في السنة 2013 انخفضت النسبة حيث كانت 167%؛

- نسبة المديونية قصيرة الأجل إلى الأموال الخاصة تستعمل هذه النسبة للتفصيل أكثر في المديونية العامة للمؤسسة، و في حالة مؤسسة خلال الفترة المدروسة نجدتها تتراوح بين 90 % و 100% و هي نسبة عالية؛

5- مؤشرات الربحية:

نلاحظ من خلال جدول تطور نسب الربح إلى المبيعات و المردودية في تحسن بعد ما كانت هناك خسارة في سنة 2012 حيث تراجعت سنة 2012 و 2013 و هذا راجع إلى ارتفاع رقم الأعمال، كما أن الربح الإجمالي هو نفسه الربح الصافي و هذا راجع لعدم خضوع الأرباح للضرائب؛ (جدول رقم 16-17 ص 72-73 عل التوالي)

الاستنتاج:

عموما بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة النموذجية المقترحة و بناء على النتائج المتحصل عليها نستنتج أن الوضعية المالية لديوان الترقية و التسيير العقاري خلال هذه السنوات الثلاث 2011، 2012، 2013 في حالة جيدة من جميع النواحي و ذلك من خلال:

- مؤشرات التوازن المالي: الوضعية المالية للمؤسسة متوازنة فهي تحقق فائض مالي بعد تغطية أصولها غير جارية مما نستنتج وجود خزينة موجبة؛

- السيولة: يتمتع الديوان بسيولة مرتفعة جدا مما أدى إلى فائض في السيولة، و على المؤسسة استغلال هذا الفائض و توظيفه في عمليات المؤسسة؛

- مؤشرات النشاط و معدلات الدوران: المؤسسة حققت إيرادات مالية جيدة و ذلك باستخدامها الأمثل لاستثماراتها؛

- مؤشرات الهيكل التمويلي: في بداية السنوات المدروسة للمؤسسة كانت تعتمد على التمويل الخارجي، لكن في سنة 2013 خفضت من نسبة المديونية و اعتمدت على تمويل ذاتي في تمويل أصولها غير جارية، و كذا الديون القصيرة الأجل؛

- مؤشرات الربحية: المؤسسة في السنة الأولى حققت خسارة لكن في سنة 2012 و 2013 حققت أرباح صافية نسبية، و من الملاحظ أن المؤسسة لم تخضع إلى ضرائب على الأرباح؛
- المردودية: المؤسسة استغلت أموالها بشكل جيد مما حسن من مردوديتها.

الفرع الثاني: تحليل الانحرافات

خلال فترة 2011-2012: نلاحظ أن الانحرافات بالسالب و بالموجب.

- انحراف مؤشرات التوازن المالي: كل من انحراف رأس المال العامل و انحراف الخزينة الصافية موجب = اقتناء تشيئات عينية؛
- انحراف السيولة: انحراف سالب = ارتفاع الديون قصيرة الأجل؛
- انحراف النشاط انحراف سالب = انخفاض في رقم أعمال المؤسسة؛
- انحراف الاستقلالية المالية و التمويل الذاتي: انحراف سالب = الاعتماد على الأموال الخارجي للاستدانة؛
- انحراف المديونية و التمويل الخارجي: انحراف موجب = ضغط الديون على المؤسسة، الزيادة للاستدانة؛
- انحراف الربحية و المردودية: انحراف موجب = ارتفاع في مخزونات المؤسسة و منتوجات قيد التنفيذ.

استنتاج

في هذه الفترة المؤسسة قامت باقتناء تشيئات عينية جديدة فلجأت إلى الاستدانة من مصادر خارجية، فادى إلى تحقيق أرباح صافية مع ارتفاع في منتوجاتها و لكن هناك انخفاض محسوس في رقم أعمالها. المؤسسة في هذه الفترة تحت ضغط المديونية مما أدى إلى انخفاض الاستقلالية المالية و تمويلها الذاتي لاستثماراتها

خلال فترة 2012-2013: من خلال لوحة القيادة المقترحة نلاحظ إن معظم الانحرافات بالموجب.

- انحراف مؤشرات التوازن المالي: كل من انحراف رأس المال العامل و انحراف الخزينة الصافية موجب = التنازل عن البعض التشيئات العينية و في نفس الوقت تخفيض من الديون طويلة الأجل؛
- انحراف السيولة: انحراف موجب = ارتفاع مخزونات و منتوجات قيد التنفيذ و كذلك الحسابات الدائنة؛
- انحراف النشاط انحراف موجب = ارتفاع في رقم أعمال المؤسسة؛
- انحراف الاستقلالية المالية و التمويل الذاتي: انحراف موجب = رفع من رأس المال المؤسسة عن طريق تحقيق ربح صافي؛
- انحراف المديونية و التمويل الخارجي: انحراف سالب = تخفيض من التمويل الخارجي؛
- انحراف الربحية و المردودية: انحراف موجب = ارتفاع في منتوجات المؤسسة و رقم الأعمال.

استنتاج

في هذه الفترة المؤسسة قامت التنازل عن بعض تثبيتات عينية و ذلك من اجل التخفيض من الاستدانة الخارجية الطويل الأجل و هنا اعتمدت المؤسسة على أموالها الخاصة لتمويل أصولها غير جارية، مما أدى إلى تحقيق أرباح صافية أحسن من السنة 2012 مع ارتفاع في منتوجاتها و رقم أعمالها.

المطلب الثالث: تقييم فعالية لوحة القيادة المقترحة بالمؤسسة

إن ديوان الترقية و التسيير العقاري يقيم أدائه المالي من خلال القوائم المالية و بعض الوثائق أخرى مختلفة عن بعضها البعض كعرفة الحالة الضريبة للمؤسسة شهريا ووضعية المالية للمؤسسة مع البنوك، إلا انه خلال دراستنا تبين انه هناك صعوبة في تقييم أدائها و معرفة وضعها المالي و ذلك لعدم استعمالها مؤشرات و النسب المالية في التحليل، و منه مما لا يمكن استنتاج الانحرافات و إجراء التصحيحات اللازمة و عليه قمنا باقتراح لوحة القيادة كأداة لتقييم أدائها المالي من خلال الدراسة النظرية للموضوع مع العلم أن المؤسسة لا تستخدمها، فقمنا بتجميع المعلومات و ترتيبها و تحليلها نتائجها و وضعها في شكل جدول يسمي بلوحة القيادة، حيث تحتوي على أهم المؤشرات و النسب المالية التي سبق حسابها في المبحث السابق تبين لنا الوضعية المالية للمؤسسة.

حيث من خلال استعمالنا للوحة القيادة المقترحة وجدناها أسهل وسيلة لتقييم الأداء المالي باعتبارها تضم أهم و مختلف المعلومات المالية المتعلقة بالمؤسسة بطريقة مختصرة في جدول واحد، و مما يؤدي إلى سهولة قراءتها و تحليلها و استنتاج الانحرافات و تصحيحها من اجل معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

إن الهدف الأساسي من وضع لوحة القيادة بالمؤسسة هو المقارنة بين الانجاز الفعلي والانجاز المتوقع و باعتبار المؤسسة لا تستخدم لوحة القيادة قمنا بالمقارنة ما حققته من نتائج السنة المالية المعنية والسنوات السابقة.

ومنه نقترح على ديوان الترقية و التسيير العقاري أن يلجأ إلى استخدام لوحة القيادة كأداة مساعدة على تقييم أدائها المالي باستخدام مؤشرات كلية و شاملة لجميع أنشطة المؤسسة لتمكنها من معرفة مركزها المالي ومدى نموها و تطورها.

خلاصة

إن لوحة القيادة هي أحد الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها بواسطة الإدارة و الأطراف الداخلية لغرض الحصول على معلومات و مؤشرات إضافية تساعد في عملية تقييم الأداء المالي عن طريق تحويل الأرقام الظاهرة بالميزانية المالية و حسابات النتائج من مجرد أرقام مطلقة بدون أي دلالات إلى أرقام لها مدلولاتها .

بعد الدراسة التطبيقية لديوان الترقية و التسيير العقاري و الاطلاع على العمليات المحاسبية و المالية التي تطرقنا فيها إلى عمليات تتعلق بالأداء المالي المستخرجة من الميزانية المالية و حسابات النتائج كما تصحب بمؤشرات و نسب الغرض منها التعرف على الوضعية المالية للديوان لتفادي حالة الضعف التي تمر بها الشركة، و من هنا نشير إلى أهمية لوحة القيادة في معرفة أوضاع المؤسسة المالية.

الخاتمة العامة

يعتبر تقييم أداء المؤسسة هي التقنية التي تسمح بمتابعة نشاطها و مساعدتها على العمل و الاجتهاد للتقدم و الاستمرار و محاولة تمييزها و توجيه الموارد و ضمان استعمالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية و بالأخص الأداء المالي الذي يعتبر من أهم أداء في المؤسسة، إذ يعرف على المركز المالي للمؤسسة في فترة معينة، و هذا بإتباع إحدى الطرق المناسبة و استخدام أهم الأدوات و الوسائل من بينها لوحة القيادة التي لها أهمية بالغة باعتبارها أداة فعالة من الأدوات الحديثة، و نظرا لتأثيرها و نجاعتها في تقييم الأداء المالي.

إن اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة يجعلها أمام صورة واضحة للمركز المالي لها، فهي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية للمسيرين، و ذلك بالتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق متابعة الانحرافات و إجراء التصحيحات المناسبة.

إن الهدف من دراستنا هو محاولة توضيح العلاقة بين لوحة القيادة و الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، تحت إشكالية "هل تعتبر لوحة القيادة الوسيلة المثلى لتقييم الوضع المالي للمؤسسة؟"، من خلال عنوان الدراسة "مدى فعالية لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، و للإجابة على هذه الإشكالية قسمنا الدراسة إلى جانب نظري يتضمن فصلين، الفصل الأول المتمثل في ماهية تقييم الأداء المالي، أما الفصل الثاني فهو ماهية تقييم الأداء المالي، و جانب تطبيقي المتمثل في دراسة تطبيقية في ديوان الترقية و التسيير العقاري. و قد تمكنا من الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالفرضيات المطروحة، نذكر منها:

نتائج الدراسة النظرية

- الأداء المالي من الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها بفعالية و كفاءة جيدة، و يختلف الأداء حسب مراكز المسؤولية، و الأداء المالي من بين الاداءات الأكثر أهمية لمعرفة المركز المالي للمؤسسة، و ذلك من خلال تقييم الأداء من عدة زوايا و متابعة أعمال المؤسسة و مراقبتها، مع مراعاة كيفية التعامل مع العوامل المحيطة بها و خاصة المحيط الخارجي.

- إن تقييم الأداء الجيد لا يكون إلا بوجود أداة قياس واضحة، و المؤشرات من أدوات القياس الأكثر موضوعية لتقييم الأداء المالي مع احترام المعايير و استخدام المقاييس الملائمة (إثبات الفرضية الأولى)؛

- لتقييم أداء ما لا بد من الاعتماد على أسس يتم من خلالها بناء حكم موضوعي صادق، و خاصة الأداء المالي، إذ تستخدم كقاعدة قبل البدء في عملية التقييم، و هذا الأخير لا يتم بنجاح إلا باستخدام أدوات تسهل هذه العملية، و من بينها لوحة القيادة التي تعتبر أداة حديثة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة (إثبات الفرضية الثانية)؛

- لوحة القيادة وسيلة ممتلئة في وثيقة تضم معلومات متعلقة بأداء المؤسسة بصفة شاملة، و هذه المعلومات تتمثل في مؤشرات موضوعية يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف المسطرة، و هذا مبدأ

ترتكز عليه لوحة القيادة، يتم من خلاله السماح بتحليل الوضعيات و توقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي؛

- لا يوجد شكل نموذجي للوحة القيادة، حيث تشترك مجموعة من المؤسسات في نقاط مشتركة في لوحة القيادة، و من مكوناتها منطقة المقاييس الاقتصادية التي تضم بدورها أهم مكون "المؤشرات"، منطقة النتائج الفعلية، منطقة الأهداف، منطقة الفروقات، حيث تمر عملية تصميم لوحة القيادة بعدة مراحل أساسية: دراسة محيط المؤسسة، وضع المؤشرات و تحديد المعايير، و اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة؛

نتائج الدراسة الميدانية

- إن ديوان الترقية و التسيير العقاري مكلف بإنجاز المشاريع السكنية و كذلك يشرف على عملية بيع السكنات و المحلات التجارية، فهو مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي يتمتع بشخصية معنوية و استقلال مالي، حيث عملياتها المحاسبية ذات طابع تجاري، و تتمثل عائداتها في إيرادات الكراء و البيع بالإيجار للمحلات التجارية و مختلف السكنات؛

- بالنسبة للأداء المالي للمؤسسة، فإنها لا تقوم بتحليل المالي بل تعتمد فقط على القوائم المالية و المقاربات المحاسبة على مستوى مصلحة المحاسبة لمعرفة وضعيتها.

- المؤسسة باعتبارها لا تقوم بالأداء المالي فهي لا تستخدم لوحة القيادة كأداة لتقييم، مما يصعب من عملية متابعة مستويات و وظائف المؤسسة و التشخيص الملائم لمركز المالي للمؤسسة في الوقت المرغوب.

التوصيات

على أساس النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة وضع و استخدام لوحة القيادة في المؤسسات، لا لاعتبارها وسيلة حديثة من أدوات المراقبة و لكن لأهميتها في تقييم و معرفة المركز المالي للمؤسسة؛

- لا بد من تنظيم دورات تكوينية للمسير على كيفية إعداد و تصميم لوحة القيادة؛

- توضيح للمؤسسات على مدى أهمية لوحة القيادة ضمن إدارة المؤسسة؛

- توعية الموظفين على أن لوحة القيادة أداة مساعدة لتقييم الأداء لا للمراقبة و الضغط؛

آفاق الدراسة

بعد الدراسة التي قمنا بها نقترح مجموعة من الآفاق التي على الباحثين التطرق لها مستقبلا و من بينها:

- التطبيق الفعلي للوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛

- مكانة لوحة القيادة ضمن التحليل المالي؛

- استخدام أهم المؤشرات المالية في لوحة القيادة.

المراجع

الكتب

باللغة العربية

1. أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي و إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 1999.
2. أندرودي سيزرلاجي، مارلوجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم.
3. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
4. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد، دار الفكر العرب، مصر، 2003.2004
5. دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2001.
6. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
8. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07 جامعة الجزائر، 2009-2010.
9. عاطف وليم أندرواس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
11. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.
12. على السلمي، خواطر في الغداة المعاصرة، دار غريب مصر، بدون سنة، صر غريب مصر، بدون سنة
13. فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي و إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
14. المبروك أبو زيد، التحليل المالي، شركات و أسواق مالية، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، الطبعة الثانية، 2009 .
15. مجيد الكرفي، تقويم باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
16. محمد أحمد العظمة يوسف عوض العادلي، المحاسبة المالية، الجزء الأول، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1986.
17. منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية و تقييم الأداء، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، القاهرة مصر، 1994.
18. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.

1. Alazard.C et Sépari.S, *Contrôle de Gestion*, 5ème édition, éd. Dunod, Paris,2001
2. Christophe Thibierge, *Analyse financière*, Vuibert, 2 édition, Paris, France, 2007
3. Dayan. A, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999
4. Dominique Tissier, *Guide pratique pour la gestion des unités et des projets*, Paris, Insep édition, 1987
5. H. löning et autres, *Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre*, 2e éd. Dunod, Paris, 2003
6. Laurent Belanger et al, Laurent Belanger et al, *G.R. H une approche globale et intégrée*, ed Gaetan Morin, 3 impression, Quebec,1984
7. Leroy .M, *Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise*, éd. Organisation, Paris, 2001
8. R.S.kaplan et D.P.Norton, *LE Tableau de Bord prospectif*, Traduit de l'américain par M.sperry, éd:organisation, 2001
9. René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2^{ème} Edition, Paris, Dunod, 2002
10. Selmer. C, *Concevoir le Tableau de Bord*, éd. Dunod, Paris 1998

مداخلات و ملتقيات

1. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 2009.
2. د.رحيم حسين و ا.بو نقيب احمد، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2008.

مذكرات

1. ساعد حنان، دور التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير و المحاسبة، المعهد الوطني للتكوين المهني و التمهين، مستغانم، 2013-2014.
2. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2002.
3. غوالي امال، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية التجارة، جامعة مستغانم، 2013-2014.
4. لزعر محمد، التحليل المالي لتقويم القوائم المالية و فق النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
5. نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

مواقع الانترنت:

1. <http://panoramix.univ.paris.fr/gregor>
2. <http://rcweb.luedld.net/rc7/pdf>
3. http://thesis.univ-biskra.dz/1053/1/gest_m1_2002.pdf
4. <http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ABEN3524.pdf>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية
الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات



شهادة البكالوريا
دورة جوان 2015

الاستدعاء

اللقب والاسم: عبد اللاوي أميرة

المؤسسة: ثا/ ولد قابلية صليحة - مستغانم.....رمزها:7312.....ولاية:مستغانم

تاريخ و مكان الميلاد: 29-نوفمبر-1997.....ب:مستغانم.....ولاية:مستغانم

رقم التسجيل: 37035060

اللغة الثالثة: لا لست معني

شعبة: التسيير والاقتصاد

مركز الامتحان: متو / طواهرية محمد

التربية البدنية والرياضية:كفاء.....(يجرى اختبار التربية البدنية والرياضية في بداية شهر ماي)



انتبه

1. عليك التأكد من صحة كل المعلومات الواردة في هذا الاستدعاء (الاسم تاريخ الميلاد ومكانه،...الخ) وان تخبر فوراً رئيس المؤسسة بكل خطأ في هذه المعلومات لتصحيحها على مستوى الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، علماً أن الديوان لا يتحمل أي مسؤولية بعد الامتحان في حالة عدم التصحيح.
2. عليك أن تحضر معك، إجبارياً، هذا الاستدعاء مصحوباً ببطاقة التعريف الوطنية أو بطاقة صادرة عن السلطة الأمنية معترف بها.
3. عليك أن تجيب على أحد الموضوعين المطروحين على الخيار في كل مادة ولا يمكنك أبداً الإجابة على جزء من موضوع وجزء من موضوع آخر.
4. عليك الكتابة على اوراق الاجابة التي تقدم لك في المركز ولا يمكنك إرفاقها بالمسودات لأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التصحيح وتكون كتابتك بالقلم الأسود أو الأزرق فقط، وعند التسطير على بعض العناوين يكون بنفس لون قلم الكتابة.
5. يمنع خروجك من قاعة الامتحان لأي سبب كان إلا بعد مرور نصف الوقت الرسمي للاختبار.
6. إن الوقت المسجل في جدول سير الاختبارات يمثل مدة الاختبار وإن أي تأخر يتجاوز نصف ساعة يحرمك من المشاركة في الامتحان وتقصى نهائياً.
7. إن أي تأخر يقل عن نصف ساعة لا يمكنك مقابله أن تستفيد من وقت إضافي.
8. يمكنك استعمال الآلة الحاسبة العلمية غير المبرمجة.

جدول سير اختبارات لشعبة

التسيير والاقتصاد

اليوم	التوقيت	المادة
الأحد 07 جوان 2015	08سا - 10 سا و 30د	اللغة العربية وآدابها
	11سا - 13 سا و 30د	القانون
الاثنين 08 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	العلوم الاسلامية
	08سا - 11 سا و 30د	الرياضيات
الثلاثاء 09 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	اللغة الانجليزية
	08سا - 12 سا و 30د	التسيير المحاسبي والمالي
الأربعاء 10 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	اللغة الفرنسية
	08سا - 11 سا و 30د	التاريخ والجغرافيا
الخميس 11 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	اللغة الأمازيغية
	08سا - 11 سا و 30د	الاقتصاد والماتجانات
	15سا - 18 سا و 30د	الفلسفة

احذر

- يعتبر في حالة غش ويقصى لمدة قد تصل إلى عشر سنوات كل مترشح ضبط في إحدى الحالات الآتية:
1. احضار أي أداة اتصال مهما كان نوعها (هاتف نقال، ... ، wifi ، Bluetooth)، كسب، كراريس، مطبوعات، كيس، محفظة حقبية...الخ أو أي نوع من الحافظات لأن وجودها معه وقت إجراء الاختبار، يعتبر غشاً، يعرضه إلى التوقيف عن إتمام الامتحان فوراً.
 2. وجود أوراق إجابة أو مسودات غير المسلمة له في المركز.
 3. الاتصال بأي مترشح بالإشارة أو بالكلام أو بالإيحاء.
 4. الحديث مع الحراس حول محتوى الاختبار.
 5. إثارة الفوضى أو التحريض عليها داخل القاعة أو خارجها.
 6. تغيير مكان جلوسه أو تحويل موضع طاولته في قاعة الاختبار.

الكتابة السابقة للقب والاسم: Amira.....Abdellaoui.....

bacEDOC_BASE_server---1431875895USEPWD_BASE_client---1234/mira27

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية
الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات



شهادة البكالوريا
دورة جوان 2015

الاستدعاء

اللقب والاسم: عبد اللاوي أميرة

المؤسسة: ثا/ ولد قابلية صليحة - مستغانم.....رمزها:7312.....ولاية:مستغانم

تاريخ و مكان الميلاد: 29-نوفمبر-1997.....ب:مستغانم.....ولاية:مستغانم

رقم التسجيل: 37035060
الأمازيغية: لا لست معني
اللغة الثالثة:

شعبة: التسيير والاقتصاد

مركز الامتحان: متو / طواهرية محمد

التربية البدنية والرياضية:كفاء.....(يجرى اختبار التربية البدنية والرياضية في بداية شهر ماي)



انتبه

1. عليك التأكد من صحة كل المعلومات الواردة في هذا الاستدعاء (الاسم تاريخ الميلاد ومكانه...الخ) وان تخبر فوراً رئيس المؤسسة بكل خطأ في هذه المعلومات لتصحيحها على مستوى الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، علماً أن الديوان لا يتحمل أي مسؤولية بعد الامتحان في حالة عدم التصحيح.
2. عليك أن تحضر معك، إجبارياً، هذا الاستدعاء مصحوباً ببطاقة التعريف الوطنية أو بطاقة صادرة عن السلطة الأمنية معترف بها.
3. عليك أن تجيب على أحد الموضوعين المطروحين على الخيار في كل مادة ولا يمكنك أبداً الإجابة على جزء من موضوع وجزء من موضوع آخر.
4. عليك الكتابة على اوراق الاجابة التي تقدم لك في المركز ولا يمكنك إرفاقها بالمسودات لأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التصحيح وتكون كتابتك بالقلم الأسود أو الأزرق فقط، وعند التسطير على بعض العناوين يكون بنفس لون قلم الكتابة.
5. يمنع خروجك من قاعة الامتحان لأي سبب كان إلا بعد مرور نصف الوقت الرسمي للاختبار.
6. إن الوقت المسجل في جدول سير الاختبارات يمثل مدة الاختبار وإن أي تأخر يتجاوز نصف ساعة يحرمك من المشاركة في الامتحان وتقصى نهائياً.
7. إن أي تأخر يقل عن نصف ساعة لا يمكنك مقابله أن تستفيد من وقت إضافي.
8. يمكنك استعمال الآلة الحاسبة العلمية غير المبرمجة.

جدول سير اختبارات لشعبة

التسيير والاقتصاد

اليوم	التوقيت	المادة
الأحد 07 جوان 2015	08سا - 10 سا و 30د	اللغة العربية وآدابها
	11سا - 13 سا و 30د	القانون
الاثنين 08 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	العلوم الاسلامية
	08سا - 11 سا و 30د	الرياضيات
الثلاثاء 09 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	اللغة الانجليزية
	08سا - 12 سا و 30د	التسيير المحاسبي والمالي
الأربعاء 10 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	اللغة الفرنسية
	08سا - 11 سا و 30د	التاريخ والجغرافيا
الخميس 11 جوان 2015	15سا - 17 سا و 30د	اللغة الأمازيغية
	08سا - 11 سا و 30د	الاقتصاد والماتجانات
	15سا - 18 سا و 30د	الفلسفة

احذر

- يعتبر في حالة غش ويقصى لمدة قد تصل إلى عشر سنوات كل مترشح ضبط في إحدى الحالات الآتية:
1. احضار أي أداة اتصال مهما كان نوعها (هاتف نقال، ... ، wifi Bluetooth)، كسب، كراريس، مطبوعات، كيس، محفظة حقبية...الخ أو أي نوع من الحافظات لأن وجودها معه وقت إجراء الاختبار، يعتبر غشاً، يعرضه إلى التوقيف عن إتمام الامتحان فوراً.
 2. وجود أوراق إجابة أو مسودات غير المسلمة له في المركز.
 3. الاتصال بأي مترشح بالإشارة أو بالكلام أو بالإبحاء.
 4. الحديث مع الحراس حول محتوى الاختبار.
 5. إثارة الفوضى أو التحريض عليها داخل القاعة أو خارجها.
 6. تغيير مكان جلوسه أو تحويل موضع طاولته في قاعة الاختبار.

الفصل الأول

ماهية الأداء المالي

الفصل الثاني

لوحة القيادة أداة من أدوات تقييم
الأداء المالي

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لديوان الترقية
والتسيير العقاري

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

قائمة المراجع